

# Et estetisk blikk på ledelse

*En eksplorativ intervjustudie*

Anette Bjercknes Moland



Masteroppgave ved Institutt for pedagogikk  
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

20. mai 2014



Tittel:

# Et estetisk blikk på ledelse

## *En eksplorativ intervjustudie*

Forfatter:

Anette Bjerknes Moland

Eksamen:

Master i pedagogikk

”Kunnskap, utdanning og læring”

med spesialiseringsområdet:

”Læreplanarbeid, undervisning og vurdering”

Semester:

Vår 2014

Institutt for pedagogikk

UNIVERSITETET I OSLO

Stikkord:

Estetikk, ledelse, fenomenologi, eksplorativ intervjustudie

Copyright Forfatter

År: 2014

Tittel: Et estetisk blikk på ledelse – En eksplorativ intervjustudie

Forfatter: Anette Bjerknes Moland

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

# Sammendrag

I denne masteroppgaven presenteres en eksplorativ intervjustudie om hvordan det estetiske aspekt ved ledelse kan forstås.

Estetisk ledelse er et forholdsvis nytt begrep (Hansen, Ropo, & Sauer, 2007). Det finnes ikke så mye litteratur om dette og det er gjort relativt lite forskning på området. Som teoretisk rammeverk for utforsking av hvordan vi kan forstå det estetiske aspekt ved ledelse, er det benyttet teori om ledelse og estetikk, samt et fenomenologisk perspektiv generelt, og Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin forståelse av kropp spesielt. Begrepene livsverden, kroppslig erfaring, sanser, kroppsperspeksjon og estetisk kunnskap er sentrale i analysene av datamaterialet. Disse begrepene benyttes i sammenheng med de fem analytiske kategoriene jeg har valgt: Fysisk rom, relasjonelt rom, sosialt rom, samt kategoriene kropp og sanser.

Ved å velge et eksplorerende design (Stebbins, 2008), og en temasentrert analytisk tilnærming (Thagaard, 2009), har det som kom fram som hovedtemaer i intervjudataene vært styrende for konkretiseringen av problemstillingen, samt for det teoretiske rammeverket.

Ved å intervju to kommunalsjefer for oppvekst og kultur, samt innhente empiri gjennom refleksjonsnotater, har jeg fått tilgang til informantenes refleksjoner om, og det de sier de erfarer om det estetiske aspekt ved deres lederpraksis. Sett ut ifra analysen av datamaterialet bringes informantenes erfaringer sammen i en forståelse av at en estetisk tilnærming til ledelse handler om estetisk kunnskap på den ene siden, og om samskaping av organisasjonens livsverden på den andre siden.

Angående estetisk kunnskap indikerer denne studien at en estetisk tilnærming til ledelse handler om evnen til å *bevisstgjøre seg* og *anvende* sin estetiske kunnskap i den gitte situasjonen i kombinasjon med den situasjonsbestemte/valgte ledelsesstrategien.

Begge informantene snakker om/er opptatt av samskaping. Fokuset på medlemmenes kollektive energi (Mucha, 2008) kan kanskje forstås som en form for samskaping av de regionale verdenene eller energiene hvert individ/de ansatte i organisasjonen bringer inn

(Bengtsson & Løkken; 2004, Mucha, 2008). I lys av Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin teori kan denne samskapingen sees som et intersubjektivt rom der subjektene som deler dette rommet har en bevissthet om deres felles opplevelse/erfaring, samt en bevissthet om at ethvert subjekt påvirker, og påvirkes av de andre subjektene i dette rommet (Bengtsson & Løkken, 2004). Dette rommet kan igjen forstås som organisasjonens samskapte livsverden. Denne samskapingen informantene snakker om er deres subjektive erfaringer. Om dette oppleves på samme måte for de andre ansatte i organisasjonen er derfor uvisst. Dette kunne vært undersøkt ved å benytte observasjon som metode, samt å intervju andre ansatte i tillegg.

Hansen, Ropo og Sauer (2007) påpeker at det å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller og utforskningen av subjektive lederskapskvaliteter er to strømninger innen ledelsesforskning som gjør det attraktivt og aktuelt for vår tid å benytte en estetisk tilnærming til ledelse (Hansen et al., 2007). I lys av Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin teori kan kanskje disse strømningene også sees som en samskaping av organisasjonens livsverden. Å utforske medarbeidernes subjektive lederskapskvaliteter, for så å inkludere disse i ledelsesmodeller, kan forstås som at medarbeidernes regionale verdener flettes sammen i en ny samskapt livsverden. En del av denne samskapte livsverden kan i dette tilfellet utgjøre organisasjonens ledelsesmodell.

Formålet med denne masteroppgaven er ikke å operasjonalisere estetisk ledelse eller å selge inn kunstneriske ledeses måte å arbeide på som et læringspotensial for andre ledere. Allikevel legges det avslutningsvis fram noen refleksjoner om en estetisk tilnærming til ledelse i praksis, samt hvor et estetisk blikk på ledelse kan gå videre.

Mitt bidrag er utforsking av estetisk ledelse som en mulig tilnærming til ledelse og å antyde hva dette begrepet kan fylles med. Samtidig er dette et bidrag til den fenomenologiske teoritradisjonen innen ledelsesforskningen. Tradisjonelt sett har ikke denne teoritradisjonen vært så sentral. Ut ifra dette kan det tenkes at denne studien kan åpne for nye blikk og videre forskning på området.

# Forord

”Can we afford to ignore what the culture of the ”world of arts” offers to the ”word of business?” (Mucha, 2008, s. 42). Med bakgrunn i dette utsagnet påpekes det at businessledere har mye å lære fra ledere innen utøvende kunst (Mucha, 2008: s. 51). Formålet med denne masteroppgaven er ikke å operasjonalisere estetisk ledelse, eller å selge inn kunstneriske lederes måte å arbeide på som et læringspotensial for andre ledere. Men ut ifra min bakgrunn som danser, koreograf og dansepedagog, vekket dette spørsmålet en nysgjerrighet i meg angående hva en estetisk tilnærming til ledelse kan være.

Gjennom å ha arbeidet mye med min egen kropp, som danser, og ved å arbeide med andres kropper, som pedagog og koreograf, har jeg fått erfaring med at kropper ikke kan skjule så mye. Jeg har også erfart at mye kunnskap ligger lagret om kroppen, som for eksempel i form av muskelminne. En slik opplevelse hadde jeg senest for noen uker siden da jeg fikk lyst til å trene klassisk ballett hjemme i stua. Jeg fant fram en spilleliste med musikk jeg hadde brukt i undervisning i 2008. Min tanke var at jeg kunne improvisere teknikkøvelser til denne musikken, da jeg ikke trodde jeg husket øvelsene fordi det var så mange år siden jeg hadde gjort dem. Men da jeg hørte musikken husket kroppen/musklene min alle øvelsene i den 90 minutter lange økten.

Med dette som utgangspunkt er jeg nysgjerrig på, og opptatt av, kunnskapen som ligger lagret om kroppen/sansene våre. Videre er jeg interessert i å se dette i relasjon til ledelse og utforske om en som leder kan nyte godt av å bevisstgjøre seg sin kroppslige/sanselige kunnskap. Som sammenfattende begrep for disse kunnskapsformene har jeg valgt å benytte begrepet estetisk kunnskap.

## **Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til:**

- Mine veiledere Hansjörg Hohr fra Universitetet i Oslo og Sigrid Røyseng fra Handelshøyskolen BI for verdifulle diskusjoner og tilbakemeldinger. Dere har fått meg til å våge å stole på meg selv ved at dere ikke har gitt meg konkrete svar og en oppskrift for hvordan dette skal gjøres. I stedet har dere fått meg til å tenke og ta egne valg, noe som har gjort at jeg virkelig har fått et eierforhold til dette prosjektet og en nysgjerrighet for å fortsette å utforske temaet estetisk tilnærming til ledelse.
- Mine informanter ”Bjørn” og ”Caroline” for deres åpenhet og villighet til å dele deres refleksjoner og erfaringer.
- Deltakerne i forskerseminarene på HumStud for fruktbare diskusjoner og lærerike fremlegg.
- Jon Ludvig for språklig korrektur.
- Ida, Ina, Main Kristine, Trine, mamma og pappa for at dere har vært villige til å høre om dette prosjektet i lang tid, for gode diskusjoner, støtte og heiarop, og for å ha tatt meg med på lufteturer og andre sosiale avbrekk.

Anette Bjerknes Moland

Oslo, mai 2014



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>En innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling.....	3
1.2	Oppgavens oppbygning .....	4
<b>2</b>	<b>Teori.....</b>	<b>6</b>
2.1	Ledelse .....	7
2.2	Estetisk perspektiv på ledelse .....	10
2.3	Et fenomenologisk perspektiv med utgangspunkt i Merleau-Ponty .....	16
2.3.1	Livsverden.....	17
2.3.2	Kroppslig erfaring.....	18
2.3.3	Sanser.....	19
2.3.4	Kroppsperspeksjon.....	20
2.3.5	Fra taus til estetisk kunnskap.....	22
2.4	Oppsummering.....	24
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>26</b>
3.1	Eksplorerende design .....	27
3.2	Intervjustudie .....	28
3.2.1	Valg av informanter .....	29
3.2.2	Proessen fram mot intervjuene .....	30
3.2.3	Refleksjoner om min rolle som forsker i intervjusituasjonen .....	31
3.2.4	Transkribering .....	31
3.3	Temasentrert analytisk tilnærming .....	32
3.3.1	Analyseprosessen .....	33
3.3.2	Etiske dilemmaer knyttet til temasentrert analytisk tilnærming.....	35
3.4	Bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet .....	36
<b>4</b>	<b>Temasentrert analytisk presentasjon av data .....</b>	<b>38</b>
4.1	Refleksjoner om informantene som ledere.....	39
4.2	Fysisk rom.....	40
4.2.1	Ulike rom til ulikt bruk .....	40
4.2.2	Sanselige opplevelser i fysiske rom .....	41
4.2.3	Fysisk rom – et teoretisk blikk.....	42
4.3	Relasjonelt rom .....	43
4.3.1	Ulike former for relasjoner .....	43
4.3.2	Trygghet i det relasjonelle rom.....	44
4.3.3	Relasjonell kultur .....	45
4.3.4	Relasjonelt rom – et teoretisk blikk.....	46
4.4	Sosialt rom .....	47
4.4.1	En sosialiseringsspross .....	47
4.4.2	Det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet henger sammen .....	48
4.4.3	Sosialt rom – et teoretisk blikk .....	49

<b>4.5</b>	<b>Kropp</b>	<b>50</b>
4.5.1	Kropp i rom	50
4.5.2	Kroppslig tilstedeværelse og trygghet	52
4.5.3	Kroppen juger aldri	52
4.5.4	Kroppslig kunnskap	53
4.5.5	Estetisk ledelse inntar et kroppslig og relasjonelt perspektiv	54
4.5.6	Kropp – et teoretisk blikk	55
<b>4.6</b>	<b>Sanser</b>	<b>57</b>
4.6.1	Syn, hørsel, smak	57
4.6.2	Følelse	58
4.6.3	Sanser – et teoretisk blikk	59
<b>5</b>	<b>En estetisk tilnærming til ledelse</b>	<b>61</b>
5.1	Informantenes estetiske tilnærming til ledelse	62
5.2	Estetisk kunnskap i lederpraksis	63
5.3	Samskaping av organisasjonens livsverden	65
5.4	Noen avsluttende refleksjoner	66
	<b>Referanser</b>	<b>73</b>
	<b>Vedlegg 1: Refleksjonsspørsmål</b>	<b>77</b>
	<b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>	<b>79</b>

# 1 En innledning

Det har lenge vært et rasjonalistisk perspektiv på organisasjon og ledelse, der organisasjoner blir forstått som midler for å nå mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mye handler om at man ved hjelp av hodet og beregning finner fram til gode løsninger for organisasjon og ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den typen organisasjonsteori kom under hard kritikk da ”ny-institusjonell” organisasjonsteori ble lansert på 1970-80-tallet (Meyer & Rowan, 1977; Organisasjonsteori, 2014). Det som foregår i en organisasjon er sjeldent så rasjonelt som man har sett for seg. Mye av atferden i organisasjoner baserer seg på atferdsnormer; hva som er passende atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette ble en organisasjonsforståelse som fortsatt står i en dialog med et mer rasjonalistisk perspektiv (Scott & Davis, 2014).

Parallelt med dette finner vi ledelsesforståelsen fra transaksjon til transformasjon (Bass, 1985; Glasø & Thompson, 2013). Sett fra et rasjonalistisk perspektiv kan transaksjon forstås som: Hvis du gjør det, så får du det, vi gjør en transaksjon her. I transaksjonsledelse vektlegges transaksjonen eller samspillet mellom ledere, kolleger og underordnede. Ledere og underordnede diskuterer forventninger og krav, og lederen kommer med betingelser og belønninger for å innfri disse (Glasø & Thompson, 2013, s. 12). Teorien om transformasjonsledelse tar disse avtalene mellom leder og underordnede et skritt videre. I et transformasjonsperspektiv handler det om at lederen skal appellere til den indre motivasjonen hos medarbeiderne, og at deres engasjement og aktive deltakelse er vesentlig for implementeringen av organisasjonens visjoner (Bass & Avolio, 1994, s. 3-4; Glasø & Thompson, 2013, s. 18). Lederne påvirker også underordnede til å være nytenkende, kreative, ha sunn skepsis til gjengse forestillinger, og til å betrakte og gripe an problemer fra nye synsvinkler og på nye måter. Dette samtidig som de lytter til og retter oppmerksomheten mot underordnedes individuelle behov og skaper et støttende klima (Glasø & Thompson, 2013, s. 24-25).

I forlengelse av denne historiske linjen kan det være naturlig å bevege seg mot/over til estetisk ledelse, da estetisk ledelse inntar et relasjonelt og kroppslig perspektiv (Hansen, Ropo, & Sauer, 2007, s. 553). I tillegg er det å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller, og utforskningen av subjektive lederskapskvaliteter, strømninger innen ledelsesforskning som

gjør det viktig, attraktivt og aktuelt for vår tid å diskutere en estetisk tilnærming til ledelse (Hansen et al., 2007, s. 544).

Estetisk ledelse er et forholdsvis nytt begrep (Hansen et al., 2007, s. 544-545). Det finnes ikke så mye litteratur om dette og det er gjort relativt lite forskning på området. Mitt bidrag er derfor å utforske estetisk ledelse som en mulig tilnærming til ledelse og antyde hva dette begrepet kan fylles med. Samtidig er dette et bidrag til den fenomenologiske teoritradisjonen innen ledelsesforskningen. Tradisjonelt sett har ikke denne teoritradisjonen vært så sentral. Ut ifra dette kan det tenkes at denne studien kan åpne for nye blikk og videre forskning på området. Med et estetisk blikk ønsker jeg å utforske hva sansene/kroppen, det sosiale- og relasjonelle rom, samt de fysiske omgivelsene kan bety i en lederpraksiskontekst.

Kroppene våre befinner seg alltid i et rom (Merleau-Ponty, 1945/1994). Det kan være et fysisk avgrenset rom, et relasjonelt rom eller et sosialt rom. Hvordan vi som individer velger å plassere oss i rommet i relasjon til andre kan si noe om oss som personer (Næss, 2008). Hun kommer inn og ”tar rommet”, sier vi. Min forståelse av metaforen ”tar rommet” er at det er en betegnelse for noen som utstråler selvtillit, trygghet og kanskje også autoritet. Når vi snakker med andre mennesker kan vi bevisst eller ubevisst ta lite eller mye plass. Daglig gjør vi oss erfaringer om rom, enten vi er ledere eller deltakere i/del av en forsamling. Vi gjør oss romlige erfaringer. Disse erfaringene lagres som kunnskap i kroppen vår (Bengtsson, 2013).

For de fleste er dette kanskje en taus kunnskap (Hansen et al., 2007). Muligens har noe av denne kunnskapen gått tapt i et mer stillesittende kunnskapssamfunn. I dagens kunnskapssamfunn er mange opptatt av målinger og resultater i form av lister og tall, men hva med alt det som ikke kan kvantifiseres? Det er stor oppmerksomhet på kropp for tiden i form av trening, ernæring, vekt, mote og så videre. Høhr (2004) kommenterer dette når han skriver: ”Estetiseringen gjelder til og med menneskekroppen som konfronteres med nådeløse formkrav, mens tilbudet om kosmetisk kirurgi stadig øker og treningssentra gror opp som paddehatter” (s. 97).

Hva med kunnskapen som lagres om kroppen vår – den kroppslige/sanselige kunnskapen og erfaringen hver og en av oss bærer med seg? Jeg ønsker å utforske hvordan ledere erfarer det estetiske aspekt, i lys av rom, kropp og sanser, ved sin lederpraksis. For å kunne utforske dette støtter jeg meg til estetikk som et begrep for å beskrive hva en leder legger merke til og

erfarer i sin lederpraksis (Løvlie, 1990; Østern, 2010), samt en forståelse av estetikk som kunnskap som kommer til oss gjennom kroppen/sansene (Glad, 2002; Hansen et al., 2007; Harding, 2002). Sistnevnte benevner jeg estetisk kunnskap. Jeg har valgt et eksplorerende design (Stebbins, 2008), da estetisk ledelse, som nevnt, er et forholdsvis nytt begrep (Hansen et al., 2007, s. 544-545) og fordi det ikke finnes så mye litteratur om dette, samt at det er gjort relativt lite forskning på området. Empirien har jeg samlet gjennom å intervjuer to kommunalsjefer for oppvekst og kultur.

Jeg valgte å utforske fenomenet på kommunalsjef-nivå (skoleeier), men jeg tenker at en estetisk tilnærming til ledelse også kan være relevant for rektorer (skoleledere). Jeg var tilstede på debatten ”Hvorfor kunsthøgskolen? Debatt om kunsthøgskolens verdi i norsk skole i pisa-tider” på Litteraturhuset i Oslo 06.03.2014. Der ble det blant annet snakket om at *morgendagens ledere* (elevene) trenger kunnskap og kompetanse innen kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging, samt evne å ta egne avgjørelser, og være fleksible og tilpasningsdyktige. Disse evnene fremhever også Hetland (2003) som viktige for ledere i dagens kunnskapssamfunn. Ut ifra det jeg har skrevet over anser jeg temaet, det estetiske aspekt ved ledelse/estetisk tilnærming til ledelse, som et relevant tema for en masteroppgave i pedagogikk.

## 1.1 Problemstilling

Problemstillingen for denne masteroppgaven er: *Hvordan kan det estetiske aspekt ved ledelse forstås?* Dette vil jeg, som nevnt, undersøke gjennom å innhente empiri gjennom refleksjonsnotater og intervjuer med to ledere. Gjennom dette kan jeg undersøke hvordan lederne omtaler sine erfaringer om det estetiske aspekt ved sin lederpraksis. Ved å innta et estetisk blikk på ledelse kan ledelsens estetiske aspekt synliggjøres.

## 1.2 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket jeg har valgt for å kunne beskrive hvordan lederne forteller at de erfarer det estetiske aspekt ved sin lederpraksis. I første del av dette kapittelet presenteres et historisk blikk på ledelsesteori fra karismatisk ledelse, via transformasjons- og transaksjonsledelse, for så å avslutte med en begrunnelse for hvorfor estetisk ledelse kan være attraktivt og aktuelt for vår tid som en mulig tilnærming til ledelse.

I andre del presenteres noen ulike forståelser av estetikkbegrepet. I den forbindelse legger jeg også fram hva som kan ligge i begrepet estetisk kunnskap, før jeg går inn på hva en mulig tilnærming til estetisk ledelse kan innebære.

I tredje del presenteres et fenomenologisk perspektiv på estetisk ledelse. For å beskrive fenomener slik de viser seg og gir mening i ledernes praksis, er jeg spesielt inspirert av Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin forståelse av kroppen innenfor fenomenologien. Med utgangspunkt i Merleau-Ponty sin teori avsluttes tredje del med en presentasjon av noen sentrale begrep som benyttes i analysen av empirien.

Kapittel 3 omhandler de metodiske valgene jeg har gjort for å kunne svare på min problemstilling. Først presenteres hva eksplorerende design er. Deretter presenteres intervju som metode og mine tanker om valg av informanter, hvordan jeg jobbet i prosessen fram mot intervjuene, mine refleksjoner om forskerrollen i intervjusituasjonen, samt hvordan jeg transkriberte intervjuene. I siste del presenteres hvordan jeg har arbeidet i analyseprosessen, noen etiske dilemmaer knyttet til en temasentrert tilnærming, samt tanker om studiens bekræftbarhet, troverdighet og overførbarhet.

I kapittel 4 presenteres resultatene av analysene gjennom en temasentrert analytisk tilnærming. Jeg har valgt å dele analysen inn i følgende fem kategorier: Fysisk rom, relasjonelt rom, sosialt rom, kropp og sanser.

I kapittel 5 presenteres hva en estetisk tilnærming til ledelse kan innebære. Først presenteres et blikk på informantenes estetiske tilnærming til ledelse i deres lederpraksis. Deretter presenteres hva estetisk kunnskap i lederpraksis kan være og et estetisk blikk på anvendelse av estetisk kunnskap i lederpraksis i relasjon til de fem analysekategoriene. Videre

presenteres hva som kan ligge i ”samskaping av organisasjonens livsverden”. Til slutt presenteres noen refleksjoner om en estetisk tilnærming til ledelse i praksis og noen refleksjoner om hvor et estetisk blikk på ledelse kan gå videre.

## 2 Teori

I følge Hansen, Ropo og Sauer (2007) har ledelsesforskningen vannet ut de rike fenomenene ved ledelse. For å understreke dette trekker de fram følgende sitat fra Lombardo og McCall (1987): "If leadership is bright orange, then leadership research is slate grey" (sitert i Hansen et al., 2007, s. 544). Hansen, Ropo og Sauer (2007) skriver at deres agenda var å beskrive hvorfor det var nødvendig å bevege seg mot en estetisk tilnærming i studier av ledelse. De skriver videre at da de reflekterte over tendenser i ledelsesforskning, ble det klart for dem at ledelse allerede beveget seg mot en estetisk tilnærming (Hansen et al., 2007, s. 545).

Spørsmålet for denne studien er hvordan det estetiske aspekt ved ledelse kan forstås. For kanskje å kunne overføre noe av den skarpe, oransje fargen i ledelse til ledelsesforskningen, går jeg i dette kapitlet inn i ledelsesfeltet ved hjelp av begrepet estetisk ledelse. Med denne studien ønsker jeg spesielt å undersøke kunnskapen som har blitt lagret i kroppene våre gjennom erfaringer. For å kunne gjøre dette har jeg valgt å gå inn i fenomenologien, da jeg anser dette som en mulig inngangsport for å kunne få innsikt i hvordan en estetisk tilnærming til ledelse viser seg i situasjoner som ledere møter i sin lederpraksis.

For å beskrive fenomener slik de viser seg og gir mening i ledernes praksis, er jeg spesielt inspirert av Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin forståelse av kroppen innenfor fenomenologien. Av mange mulige teoretikere falt valget på Merleau-Ponty, da hans teori på en god måte fanger inn måten informantene omtaler sine erfaringer på. Det var også hos ham jeg fant det kroppslige perspektivet ved erfaring, noe som manglet for eksempel hos Dewey (1934/2005).

Det er den overnevnte tematikken jeg skal ta for meg i dette kapitlet. Her presenteres det teoretiske rammeverket jeg har valgt for å kunne utforske hvordan lederne forteller at de erfarer det estetiske aspekt ved sin lederpraksis.

I første del presenteres et historisk blikk på ledelsesteori fra karismatisk ledelse, via transformasjons- og transaksjonsledelse, for så å avslutte med en begrunnelse for hvorfor estetisk ledelse kan være attraktivt og aktuelt for vår tid som en mulig tilnærming til ledelse.



I andre del presenteres noen ulike forståelser av estetikkbegrepet. I den forbindelse legger jeg også fram hva som kan ligge i begrepet estetisk kunnskap, før jeg går inn på hva en mulig tilnærming til estetisk ledelse kan innebære.

I tredje del presenteres hva et fenomenologisk perspektiv på estetisk ledelse kan forstås som. Med utgangspunkt i Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin teori legger jeg fram noen sentrale begrep som benyttes i analysen.

## 2.1 Ledelse

Ledelse handler for mange om å skape mening; det å skape en meningsfylt kontekst som folk kan bli motivert av (Arnulf, 2013). Vi lever i et samfunn som er preget av stadige endringer og evnen til forandring blir med det viktig i dagens kunnskapssamfunn. Arbeidslivet i dag trenger derfor ledere som skaper og applauderer endring (Krogh, Lillejord, Nonaka, & Ichijo, 2001), og autonome arbeidstakere som kan ta egne avgjørelser, og være fleksible og tilpasningsdyktige (Hetland, 2003).

Det finnes mange definisjoner av ledelsesbegrepet, men det er fire temaer som ofte går igjen: *Ledelse er en prosess*, består i å *påvirke andre*, finner sted i *en gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse* (Northouse, 2001). Ut ifra dette er jeg interessert i å utforske hvordan ledere erfarer det estetiske aspekt ved sin lederpraksis. Jeg har valgt å se det estetiske aspekt i lys av ledernes erfaringer om rom, kropp og sanser. Min oppfatning er at disse kan være tilstede i en prosess, når vi påvirker andre eller påvirkes av andre i en gruppekontekst, samt at de kan være medvirkende faktorer for å nå mål. Jeg vil gå nærmere inn på hva en estetisk tilnærming til ledelse kan være senere, men først vil jeg presentere et historisk blikk på ledelsesteori fra karismatisk ledelse, via transformasjons- og transaksjonsledelse til estetisk ledelse.

Da House utarbeidet teorien om karismatisk ledelse på 1970-tallet, bidro det til et paradigmeskifte i ledelsesforskningen (Glasø & Thompson, 2013). Det var dog Weber (1922/1968) som først introduserte karismatisk ledelse som et begrep. Han skrev om autoritetsformer; hvordan noen får autoritet. Weber (1922/1968) deler autoritet inn i tre idealtyper: Tradisjonell autoritet, byråkratisk/legal autoritet og karismatisk autoritet.

Tradisjonell autoritet vil si at folk lar seg styre av andre på basis av gamle skikker og handlingsmønster (Moe, 1994, s. 34). Byråkratisk/legal autoritet begrunnes ut ifra rettferdighet og loven (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus, & Rønning, 1995, s. 134). Det vil si at loven bestemmer hvem som har rett til å bestemme. Karismatisk autoritet er mer affektbestemt og bygger på lederens enestående personlige kvaliteter (Flaa et al., 1995, s. 133). Slik autoritet eksisterer når folk respekterer et menneske på grunn av dets spesielle kvaliteter. Karismatisk ledelse er én av teoriene som har hatt betydning for utformingen av transformasjonsledelse.

Teorien om transformasjonsledelse ble først presentert av Downton (1973) i boken *Rebel leadership*. Burns (1978) var den første som gjorde en deskriptiv studie av transformasjonsledelse. I denne studien beskriver han transformasjonsledelse som en prosess der politiske ledere og tilhengere stimulerer hverandre til høyere nivåer av moral og motivasjon. Teorien om transformasjonsledelse ble videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985 (Bass, 1985; Glasø & Thompson, 2013, s. 11). Sammen med teorien om karismatisk ledelse har også attribusjonsteorien, teorien om visjonær ledelse og teorien om verdibasert ledelse hatt betydning for utformingen av transformasjonsledelse. Fellestrekkene i disse teoriene er:

De forsøker å forklare hvordan ledere fremmer motivasjon, beundring, respekt, tillit, entusiasme, lojalitet og prestasjoner hos sine underordnede. Teoriene legger vekt på symbolske og emosjonelle sider ved lederatferd – slik som å være en rollemodell for medarbeidere, oppbygging av image, vilje til å ta personlig risiko og støttende atferd ved at lederen viser omsorg for medarbeiderne. (Glasø & Thompson, 2013, s. 11).

I tillegg til dette vektlegges også kognitive aspekter. For å predikere endringer i omgivelsene til organisasjonen og kommunisere dette til sine underordnede kan ledere benytte seg av forestillingsevne. Teorien om transformasjonsledelse understreker også viktigheten av å være kreativ og fleksibel for nye utfordringer. Transformasjonsledere oppfordrer sine medarbeidere til å finne nye måter å gripe an utfordringene de står overfor (Glasø & Thompson, 2013, s. 11).

Da Bass (1985) fremla sin teori om transformasjonsledelse satte han den opp som en kontrast til transaksjonsledelse. Dette var imidlertid et skille også Downton (1973) trakk opp.

I transaksjonsledelse vektlegges transaksjonen eller samspillet mellom ledere, kolleger og underordnede. Ledere og underordnede diskuterer forventninger og krav og lederen kommer med betingelser og belønninger for å innfri disse (Glasø & Thompson, 2013, s. 12). Teorien om transformasjonsledelse tar disse avtalene mellom leder og underordnede et skritt videre. For å påvirke underordnede til å oppnå resultater som er over forventning benytter transformasjonsledere de fire I'ene: *inspirerende motivasjon*, *idealisert innflytelse*, *intellektuell stimulering* og *individuell støtte* (Glasø & Thompson, 2013, s. 18). *Inspirerende motivasjon* og *idealisert innflytelse* har mye til felles med karismatisk ledelse, da begge gir de underordnede opplevelsen av å være viktige deltakere i prosjektet og at deres engasjement og aktive deltakelse er vesentlig for implementeringen av organisasjonens visjoner (Bass & Avolio, 1994, s. 3-4; Glasø & Thompson, 2013, s. 18). Gjennom *intellektuell stimulering* påvirker lederen underordnede til å være nytenkende, kreative, ha sunn skepsis til gjengse forestillinger og til å betrakte og gripe an problemer fra nye synsvinkler og på nye måter (Glasø & Thompson, 2013, s. 24). Ved å lytte til og rette oppmerksomheten mot underordnedes individuelle behov og skape et støttende klima, benytter lederen seg av *individuell støtte* (Glasø & Thompson, 2013, s. 24-25). Dette kan sees i relasjon til begrepet empati og emosjonell ledelse. For at en leder skal evne å lykkes med individuelle hensyn kreves emosjonell intelligens. Det vil si en forståelse for tilhørernes situasjon og hvordan de påvirkes emosjonelt (Glasø & Thompson, 2013, s. 79-80).

Bass (1985) mener at effektive ledere benytter en kombinasjon av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Tyngden ligger på transaksjonsledelse i situasjoner med kort tidsperspektiv, der lederen kommuniserer krav, betingelser og belønning med underordnede. Transformasjonsledelse er rettet mot virkeliggjøring av organisasjonens visjon og har et lengre tidsperspektiv (Glasø & Thompson, 2013, s. 18).

Transformasjonsledelse handler om alle nivåer og samtlige enkeltpersoner i organisasjonen, ikke bare om personene på toppen av hierarkiet. Gjennom å gi underordnede myndighet og utfordrende oppgaver hjelper transformasjonsledere underordnede med å utvikle egne lederferdigheter (Glasø & Thompson, 2013, s. 25). Her settes det lys på viktigheten av å inkludere medarbeiderne i prosesser for å gi dem mulighet til å utvikle subjektive lederskapskvaliteter. I følge Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 544) er det å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller, og utforskingen av subjektive lederskapskvaliteter,

strømninger innen ledelsesforskning som gjør det attraktivt og aktuelt for vår tid å benytte en estetisk tilnærming til ledelse.

Jeg har nå presentert et historisk blikk på ledelsesteori fra karismatisk ledelse, via transformasjons- og transaksjonsledelse, for så å avslutte med en begrunnelse for hvorfor estetisk ledelse kan være attraktivt og aktuelt for vår tid som en mulig tilnærming til ledelse. Jeg vil videre presentere noen ulike forståelser av estetikkbegrepet. I den forbindelse legger jeg også fram hva som kan ligge i begrepet estetisk kunnskap, for så å presentere hva en mulig tilnærming til estetisk ledelse kan innebære.

## 2.2 Estetisk perspektiv på ledelse

Det vi kanskje oftest forbinder med estetikk er noe som er vakkert og da særlig i relasjon til kunst, men estetikk kan også forstås på andre måter.

Ordet estetikk har sin opprinnelse fra det greske ordet *aisthesis*, som de gamle grekerne definerte som læren om den sanselige erkjennelse (Glad, 2002, s. 35). Estetikk som term oppstår med Baumgarten på 1700-tallet. For ham var estetikk læren om den bevisste persepsjon, noe som senere er blitt betegnet som innbilningsevne: Evnen til å danne oss bilder av sanseinntrykk (Baumgarten, 2008; Keenan, Pisarski, & Bartlett, 2012). I følge Glad (2002, s. 35) ble estetikk på 1700-tallet betegnet som vitenskapen om følelser og persepsjon i sin alminnelighet. Gjennom en gradvis utvidelse av estetikkbegrepet i løpet av 1800-tallet dreide betydningen seg i retning av læren om det skjønne i kunsten, for så å bli synonymt med kunstfilosofi (Glad, 2002, s. 35). Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 545) benytter ordet estetikk ved å henvise til sanselig kunnskap og følt mening av objekter og erfaringer. Som kunstteoretisk begrep henviser estetikk til det vi legger merke til gjennom sansene våre og omhandler levde erfaringer (Løvlie, 1990; Østern, 2010), erfaringer som vurderende, sansende og nytende handlinger (Dewey, 1934/2005, s. 49). En estetisk tilgang til verden kan sees som en aktiv, undersøkende, eksperimenterende erkjennelsesform: En måte å legge merke til og erfare verden på. Estetikk kan ut ifra dette forstås som læren om kunnskap som kommer til oss gjennom sansene, en forståelse også Glad (2002, s. 35), Harding (2002, s. 64) og Keenan, Pisarski og Bartlett (2012, s. 15) trekker fram.

Det kan skilles mellom ulike estetiske tilnærminger (Løvlie, 1990, s. 2). Den mimetiske tilnærmingen presenterte Aristoteles i boken *Poetica* (Aristoteles & Andersen, 2008). I følge Aristoteles er kunst viktigere enn historie. Dette fordi historien fremstiller virkeligheten slik den er: Det aktuelle. Mens kunsten skal, ved å imitere virkeligheten, fremstille virkeligheten slik den kunne være: Det mulige (V. Martinsen, 2000). Allment kan det sies at ”tanken om hva som er god kunst, hva som er vakkert, bygger på det mimetiske prinsipp om å ligne eller representere et forbilde” (Østern, 2008, s. 24). I den mimetiske tilnærmingen oppfattes kunst som et håndverk der kunstverkets idé eller form er forutbestemt og kunsten skal etterlikne dette bildet. Kunsten skulle gjengi et forbilde som var en etterlikning av en kosmisk eller tradisjonell orden, som kunstnere hadde evne til å se (Løvlie, 1990). For eksempel, i ledelse av en endringsprosess kan denne tilnærmingen forstås som at lederen, før prosessen settes i gang, har en klar idé om hvordan resultatet skal bli til slutt. Denne mimetiske kunstforståelsen ble avløst av romantikken rundt midten av 1700-tallet. Da blomstret den ekspressive tradisjonen etter Platon opp igjen.

Den ekspressive tilnærmingen understreker at ”god kunst stiger fram av individets følelsesverden” (Østern, 2008, s. 24), og det som skapes kan være et uttrykk for noe indre, i stedet for å måtte likne noe ytre. Kunsten springer ut av menneskets særlige natur og geni (Løvlie, 1990). I ledelse av en endringsprosess kan denne tilnærmingen forstås som at lederen tar utgangspunkt i egne følelser og sanser når han/hun leder, og målet er å kommunisere disse til sine medarbeidere.

En mulig teoretisk vei å gå videre nå er til den transformative estetiske tilnærmingen som Dewey presenterte i boken *Art as Experience* i 1934, og som blant andre Høhr (2013), Løvlie (1990) og Østern (2008) har diskutert videre. Her finnes det ikke noe ideal om hvordan et kunstverk skal se ut, ei heller noe indre som er ferdig til å ta fram. ”Det som blir til, skapes gjennom et antall transformasjoner” (Østern, 2008, s. 24). Det være seg i dialog mellom individet og oppgaven, mellom individet og andre i gruppen og/eller gjennom individets egen refleksjonsprosess (Østern, 2008, s. 24). I ledelse av en endringsprosess, kan denne tilnærmingen forstås som at lederen verken har en klar idé om hvordan resultatet skal bli til slutt, eller tar utgangspunkt i følelser. I stedet handler det om å lede prosessen ut ifra opplevelser av seg selv i verden, og hvilke interesser og muligheter lederen har og gjør tilgjengelig underveis i endringsprosessen. Dette var mitt egentlige utgangspunkt, men etter å ha satt meg inn i Dewey (1934/2005) sitt erfaringsbegrep manglet jeg det kroppslige aspektet

ved erfaring. Jeg valgte derfor å gå i en annen retning for å finne teori som kunne relateres nærmere til min problemstilling og til måten informantene forteller om sine erfaringer på. En fenomenologisk tilnærming kan representere en form for syntese av mimetisk og ekspressiv tilnærming, som er to hovedstrømninger innen estetisk teori (Løvlie, 1990). Det er det fenomenologiske perspektivet jeg har valgt. Jeg kommer tilbake til dette senere. Først skal vi se nærmere på hvordan det estetiske perspektiv kan forstås i relasjon til pedagogiske, psykologiske og organisatoriske utviklingsprosesser.

I pedagogiske, psykologiske og organisatoriske utviklingsprosesser handler ikke estetikk om noe finkulturelt eller pent, men om erkjennelse og kommunikasjon med utgangspunkt i sansingens former og uttrykk (Mårup, 2006). Fornuft og logikk har ofte blitt satt i kontrast til emosjoner og følelser, men det de har til felles er at de er kilder til kunnskap og genererer meninger vi stoler på og handler etter (Hansen et al., 2007, s. 545).

Estetikk medfører bedømming. For eksempel kan vi se på et bilde og si at det er vakkert, men det vakre eller skjønne er bare en av mange estetiske kategorier. Det finnes også kategorier for ting som er estetisk stygt, komisk, grotesk etcetera. Vi gjør estetiske bedømminger av mange ting vi opplever, ikke bare kunst. Vi gjør estetiske bedømminger av hvordan vi føler om hva som helst (Hansen et al., 2007; Strati, 1992). I likhet med kunst har også interaksjoner og steder en estetikk (Hansen et al., 2007, s. 546). Det kan for eksempel være et sosialt møte ved kaffemaskinen, planløsningen i et bygg eller et kontor. Disse eksemplene kan sees som ulike rom. Jeg vil nå legge fram noen forskjellige måter å forstå rom på.

Det første vi tenker på når vi hører ordet rom er kanskje et fysisk avgrenset rom, men som mennesker befinner vi oss stadig også i relasjonelle og sosiale rom. I følge Næss (2008) sees rom ”dels som noe som muliggjør, letter, vanskeliggjør eller hindrer ulike typer menneskelig aktivitet” (s. 45). Rom kan også sees som ”noe som påvirker atferd gjennom symbolske og estetiske uttrykk” (s. 45) og ”påvirker våre oppfatninger om hvilke institusjoner, befolkningsgrupper og individer som har makt og status” (s. 45). I tillegg kan rom sees som noe som ”appellerer til estetisk smak, behag og identifikasjon av gruppetilhørighet, og dels som natur” (s. 45). Næss (2008) viser en bredde av hva rom kan forstås som.

Jeg har valgt å se nærmere på noen måter å forstå rombegrepet på og benytter benevnelsene fysisk rom, relasjonelt rom og sosialt rom. Fysisk rom forstår jeg som det geografiske stedet

vi befinner oss. Det kan være et fysisk avgrenset rom, som et møterom eller et kontor, eller det kan være et uterom. Relasjonelt rom forstår jeg som rommet som skapes i møte mellom to eller flere individer. Min forståelse av sosialt rom er at det handler om sosiale prosesser og samhandling mellom mennesker som deler sosiale normer.

Fordi jeg ønsker å utforske hvordan ledere erfarer og er tilstede i rom er det viktig for meg å velge noen ulike romkategorier. Dette for å få fram ledernes erfaringer også i det relasjonelle rom og det sosiale rom, og ikke bare i det fysiske rom, som er det vi kanskje først tenker på når vi hører ordet rom.

Jeg har nå presentert en vid forståelse av estetikk. Med utgangspunkt i en forståelse av estetikk i betydningen læren om kunnskap som kommer til oss gjennom kroppen/sansene (Glad, 2002, s. 35; Harding, 2002, s. 64; Keenan et al., 2012, s. 15) vil jeg nå klargjøre hvordan jeg har valgt å forstå og anvende begrepet estetisk kunnskap i analysen. For å utforske hva ledere legger merke til og erfarer i sin lederpraksis vil jeg støtte meg til estetisk kunnskap som et begrep for kroppslig/sanselig kunnskap. Jeg vil se estetisk kunnskap i lys av lederes erfaringer om egen lederpraksis. I 2.3.5 "Fra taus til estetisk kunnskap" klargjør jeg nærmere hva estetisk kunnskap kan være. Jeg vil nå presentere hva en mulig tilnærming til estetisk ledelse kan innebære.

## **Estetisk ledelse**

I følge Strati (1992, s. 568) kan estetikk være nyttig i fortolkningen av livet i en organisasjon. Takket være estetikkenes lange historie og mystikk kan estetikk anvendes på mange områder og i en rekke ulike situasjoner (Strati, 1992, s. 568). Strati (1992) skriver at han samtidig og delvis som en motsigelse, samtykker med Langer (1942/1963, s. 216) sin refleksjon angående kunst. "Regarding music Langer noted that people sing, make rhythms, and listen to music during their work, and she observed that these actions cannot be considered as art because pure self-expression does not require artistic form" (Strati, 1992, s. 568). Ut ifra dette er det i følge Strati (1992) i dag generelt anerkjent at estetikk kan bli utvidet fra kunst til sosiale praksiser. Strati (1992) setter estetikk inn i en organisasjonskontekst og påpeker:

There is, in fact, a continuous shifting between aesthetics as a form of knowledge and aesthetics as an organizational dimension, aspect, or object. Such movement is unavoidable and appropriate to the aesthetic understanding of organizational life because it brings to light the playfulness of the aesthetic experience. (s. 568-569).

Forutsetningen for en estetisk forståelse av livet i en organisasjon er ikke at dette er en slags kunstnerisk forestilling eller at kunst utgjør en metafor for organisasjoner. Strati (1992) foreslår en estetisk tilnærming til organisasjonsteori. Han mener ikke at organisasjonsetetikk utgjør kjernen av livet i og fremtiden for en organisasjon, men at denne tilnærmingen kan sees som en "weak thought" og at dette skiller seg fra organisasjonskunnskap grunnlagt i sterke paradigmer og som søker etter universalisme og dominans. Videre skriver Strati (1992) at han i stedet anser denne tilnærmingen å være "one fragment among many vital approaches for the present complex and ambiguous framework through which both theorists and researchers seek to cultivate genuine organizational knowledge" (s. 581). En estetisk tilnærming til ledelse kan med dette forstås som én av mange ledelsestilnærminger. Dette fordi ulike situasjoner og oppgaver kan kreve ulik form for ledelse. Effektive ledere bør derfor benytte en kombinasjon av flere tilnærminger til ledelse (Bass, 1985). Vi har tidligere sett at for eksempel transaksjonsledelse kan være hensiktsmessig i en endringsprosess med kort tidsperspektiv mens i en endringsprosess med lengre tidsperspektiv kan transformasjonsledelse være det mest hensiktsmessige (Glasø & Thompson, 2013).

I likhet med Strati (1992) ønsker også Hansen, Ropo og Sauer (2007) å introdusere estetisk ledelse som en lovende tilnærming til studier av ledelse. Som jeg har påpekt tidligere mener Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 544) at det å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller og utforskningen av subjektive lederskapskvaliteter er to strømninger innen ledelsesforskning som gjør det attraktivt og aktuelt for vår tid å benytte en estetisk tilnærming til ledelse. En liknende forståelse finner vi igjen hos utdanningsinstitusjoner som tilbyr lederutdanning.

På mellomlederutdanningen ved Handelshøyskolen i Århus ser de det estetiske som en av mange kompetanseutviklingsredskaper man kan benytte seg av i ulikt omfang og tempo (Mårup, 2006). Mårup (2006) påpeker at man ikke kan komme utenom at estetikken er tilstede i alle våre handlinger, bygninger, måter å innrette oss på og så videre. Uansett om vi er bevisst det eller ikke så uttrykker vi noe gjennom måten vi plasserer oss i et rom; hvordan vi står, sitter, snakker etcetera. I følge Mårup (2006) er det "kun ved at ændre på formen, udtrykket, at nye ideer kan fremkomme, f.eks. ved at bruge andre ord, vinkler, et andet rum,



en anden tone, en anden sansemodalitet osv.”. Det estetiske gir oss mulighet til å bryte med kjente mønstre og vaner, gjennom å leke med inntrykk og uttrykk. Sansene kan tale til oss, men for at dette skal skje kreves det tilstedeværelse. Vi må være tilstede i tid og rom og gå i dialog for at noe skal ”tale til oss” (Mårup, 2006). Mucha (2008) trekker fram det kroppslige aspektet i relasjon til rom når hun skriver at ”every movement of the body modifies its surrounding space, and the experience of everyone inside that space, causing ripple effects in conversation and relationships” (s. 44). Her trekkes det fram hvordan kroppen kan være med på å påvirke opplevelsen av andre i relasjon til både fysisk, sosialt og relasjonelt rom.

Estetisk ledelse inntar et relasjonelt og kroppslig perspektiv. ”Aesthetic leadership knowledge is constructed (i.e. it is made, shared, transformed and transferred) in relationships between people by way of interaction” (Hansen et al., 2007, s. 553). Her fremheves det relasjonelle perspektivet. Et estetisk perspektiv på ledelse kan forstås som et tilhørighetsaspekt til et system ved at ledelse handler om å bringe ”meaning to relationships between individuals and organizations” (Hansen et al., 2007, s. 553).

Et estetisk syn på ledelse og organisering fremhever også viktigheten av kroppslig tilstedeværelse (Hansen et al., 2007, s. 553). Den sanselige og sansende kroppen er viktig for livet i en organisasjon, men det mest vanlige er at dette tilhører folks private sfære og ikke til organisasjoner. Hansen, Ropo og Sauer (2007) skriver at dette er ironisk ”given that organization is a metaphor based on organism” (s. 553). Kropper har lenge vært sett på bare som en del av maskineriet i organisasjonen. Den levde kroppen har blitt ignorert i stor grad. En slik ”bodylessness” i ledelsesteorier har gjenspeilet seg i hvordan folk, både ledere og medarbeidere, har blitt behandlet som menneskelige ressurser abstrahert fra ”their concrete, living bodies that sense, experience and reflect with other human bodies” (Hansen et al., 2007, s. 554). Dette kan leses som at det relasjonelle og kroppslige perspektivet, som estetisk ledelse inntar, har vært fraværende tidligere.

Forståelsen om at det relasjonelle og kroppslige perspektivet, som estetisk ledelse inntar, har vært fraværende tidligere, gjorde meg nysgjerrig. Jeg ønsker derfor å utforske hva en estetisk tilnærming til ledelse kan bety og da spesielt ved å undersøke den kroppslige kunnskapen som har blitt lagret om våre sanselige, relasjonelle og sosiale erfaringer: Den estetiske kunnskapen. Dette peker tilbake på det jeg skrev tidligere om at jeg i analysen har valgt å støtte meg til estetisk kunnskap som et begrep for kroppslig/sanselig kunnskap.

Jeg benytter estetisk ledelse som et analytisk begrep. Det vil si at estetisk ledelse behandles som en analytisk term for å se empirien med et estetisk blikk. Estetisk ledelse i seg selv kan sees som et begrep som beskriver en måte å lede på (Hansen et al., 2007). Sett med et estetisk blikk kan estetisk ledelse finnes i alle ledersituasjoner, de ser bare forskjellig ut. I lys av at estetikk ikke bare betegner ting som er skjønne, men at det også finnes kategorier for ting som er estetisk stygt, grotesk og liknende (Hansen et al., 2007; Strati, 1992), har selv den dårligste/styggeste ledelse et estetisk aspekt, men det kan være ubevisst eller dårlig utformet. Med utgangspunkt i dette kan ledelse ha et estetisk aspekt som kan være velutformet, godt gjennomtenkt eller ubevisst, men uansett hvordan du ser deg som leder så har du et estetisk perspektiv. Med denne studien utforskes en estetisk *tilnærming* til ledelse. Dette kan la seg gjøre ved å undersøke informantenes refleksjoner om ledelsesstil i termer av det estetiske.

For å kunne gjøre dette valgte jeg å gå inn i fenomenologien, da jeg anså dette som en mulig inngangsport for å kunne få innsikt i hvordan en estetisk tilnærming til ledelse viser seg i situasjoner som ledere møter i sin lederpraksis.

## **2.3 Et fenomenologisk perspektiv med utgangspunkt i Merleau-Ponty**

Formålet med denne studien er å få innsikt i om en estetisk tilnærming til ledelse utvider forståelsen av situasjoner ledere møter i sin lederpraksis. Jeg valgte derfor å gå inn i fenomenologien.

Begrepet fenomen kommer fra det greske *phainomenon* og betyr: Det som viser seg eller det som kommer til uttrykk (Bengtsson, 1999, s. 5). Fenomenologiske studier har røtter tilbake til arbeider av filosofen Husserl. Spørsmålsstilling og problemtenkning er det sentrale i den fenomenologiske bevegelsen, ikke system eller skjematisk tenkning. Videre har den ”en aktelse for den naturlige sansede erfaring, for de konkrete situasjoner vi handler i og for livsverdenen vi er innfelt i” (K. Martinsen, 1993, s. 103). I følge Bengtsson (1999) er det særegne med fenomenologi at *noe* blir synlig for *noen* i en bestemt *kontekst*. Jeg anså denne tilnærmingen som relevant fordi det estetiske aspekt (noe) kan bli synlig for meg som forsker (noen) ved at

informantene, gjennom refleksjonsnotat og intervju, formidler sine refleksjon om opplevelser/erfaringer av det estetiske aspekt i sin lederpraksis (kontekst).

Et fenomenologisk perspektiv på kunnskap er en tilnærming som fremhever kroppens fysikalitet og taktil-kinestetiske (tactual-kinesthetic) dimensjoner og dens romlighet og flyt (Ropo, Sauer, & Salovaara, 2013, s. 384). Dette anser jeg som relevant i relasjon til teorien om estetisk kunnskap. Den kinestetiske sansen, også kalt bevegelsessans eller muskelsans, er et ”fellesnavn for de reseptorer i muskler, sener og ledd som registrerer de forskjellige lemsdelers stilling og bevegelse” (Kinestetisk sans, 2014b). Den kinestetiske sansen muliggjør en bevisst oppfatning av kroppsdelers stilling og bevegelser (Kinestetisk sans, 2014a), ved at den forteller oss hvor kropp og lemmer befinner seg i forhold til hverandre. Kroppen har en kunnskap, en kinestetisk kunnskap. Den er ikke bare en mekanisme som kan styres av tanken. Den kinestetiske kunnskapen kan være en inngang til å forstå det estetiske aspekt ved ledelse.

For å beskrive fenomener slik de viser seg og gir mening i ledernes praksis, er jeg spesielt inspirert av Merleau-Ponty (1945/1994, 1945/1996) sin forståelse av kroppen innenfor fenomenologien. Jeg vil nå presentere noen sentrale begrep som jeg senere benytter i analysen.

### **2.3.1 Livsverden**

Merleau-Ponty videreutvikler visse begreper fra Husserl. For eksempel begrepet *livsverden*, som er knyttet til intersubjektiviteten, er helt sentralt for forståelsen av subjektets forhold til verden (Bengtsson & Løkken, 2004, s. 559). Intersubjektivitet kan forstås som en bevissthet hos subjektet om at en opplevelse/erfaring er felles og delt med et annet subjekt (Intersubjektiv, 2014). Ethvert subjekt påvirker, og påvirkes av de andre subjektene i den delte virkeligheten. Vi er ikke bare objekter i verden som passivt påvirkes, men derimot aktive og interagerende subjekter (Bengtsson & Løkken, 2004).

Livsverdenen er i stadig forandring og består av regionale verdener. En *regional verden* er en del av livsverdenen og mennesker beveger seg mellom mange ulike regionale verdener i løpet av en dag, det være seg hjemme, på jobben eller i fritidsaktiviteter. Ved at vi er uløselig

forbundet med verden er vi aldri isolert i et tomrom, men derimot satt i en bestemt situasjon som er fylt med mening (Merleau-Ponty, 1945/1996). I følge Bengtsson & Løkken (2004) kan livsverden forstås som ”både allmenn – den har mening, og partikulær – den er både sanselig og situert” (s. 561). Dette gjør at livsverden er tvetydig på en grunnleggende måte. Ved at livsverden er både det ene og det andre samtidig kan dette lett misforstås av en logiker som brudd på motsigelsesloven (Bengtsson & Løkken, 2004).

Jeg har valgt å benytte livsverden som et begrep for en forståelse av den verden som samskapes mellom lederne og medarbeiderne i organisasjonen. De regionale verdenene medlemmene i organisasjonen bringer med seg samskapes til organisasjonens livsverden. I analysen rettes blikket, ut ifra dette, mot den livsverden som blir synliggjort gjennom ledernes erfaringer om rom, sanser og kropp.

### **2.3.2 Kroppslig erfaring**

Vi erfarer med våre kropper, eller mer eksakt våre kropper erfarer (Bengtsson, 2013, s. 51). Kroppen er alltid med oss i den forstand at vi ikke kan etterlate oss den som vi gjør med en blyant og plukke den opp igjen senere hvis vi vil bruke den igjen. ”When experience is embodied, experience is relative to the individual body that experiences, that is, to the lived body as subjects” (Bengtsson, 2013, s. 48). Noe som er verdt å merke seg ved denne teorien er at barn med små kropper har et annet perspektiv av erfaring enn voksne. Verden både sees fra et lavere perspektiv og føles annerledes i deres kropper. Det være seg når de går i trapper, bærer ting, sitter på en stol eller åpner dører. På samme måte som verden ikke erfares likt av barn og voksne så erfares den heller ikke likt av voksne med ulike erfaringsbakgrunn.

I alle yrker erverver utøverne ikke en hel verden, men en regional verden. ”In every occupation, the practitioners need to learn what is demanded from the occupation, for instance what is necessary to see, hear, feel and do together with other people” (Bengtsson, 2013, s. 49). På samme måte som hammeren må være integrert som en kroppslig forlengelse av snekkeren og ikke bare en ting, må teoretisk kunnskap som er en del av lederes utdanning være integrert i lederens kropp som en forlengelse. Kunnskapen blir et verktøy først når den har blitt sedimentert i kroppen som en måte å se, snakke, høre, føle, handle og tenke på

(Bengtsson, 2013, s. 50). Dette kan leses som at kunnskap blir et verktøy for lederen gjennom kroppslige erfaringer, som igjen kan forstås som en del av lederens estetiske kunnskap.

Den levde kroppen er ikke bare et objekt, men også et subjekt som lever i en menneskelig verden sammen med andre folk. "The life of the lived body and the world are interdependent of each other" (Bengtsson, 2013, s. 51). Den ene eksisterer ikke uten den andre. Møter med andre regionale verdener er skapt for å kunne erfare erfaringene i disse verdenene. Dette gjør det mulig for den levde kroppen å integrere ulike objekter i den levde kroppen og forstå erfaring i sammenhenger som inkluderer erfaring av andre mennesker (Bengtsson, 2013, s. 51). "The objects cease to be objects and become part of the lived body as subjects in the way of experiencing, acting, understanding and being in the world" (Bengtsson, 2013, s. 52). På denne måten kan mennesker lære å utvide sine liv og sine verdener. I analysen undersøkes hvordan lederne forteller om sine kroppslige erfaringer i sin lederpraksis i relasjon til rom og sanser.

### **2.3.3 Sanser**

Vi mottar sanselige erfaringer med hele kroppen og i alle sanselige erfaringer er andre sanser også representert. Den levde kroppen er et system for likeverd og flyttbarhet mellom sansene (Bengtsson, 2013, s. 47). Merleau-Ponty (1945/1996) skriver at erfaring gjennom de ulike sansene er "pregnant one with the other" (s. 235). Videre skriver han at "my body is the fabric into which all objects are woven, and it is, at least in relation to the perceived world, the general instrument of my comprehension" (Merleau-Ponty, 1945/1996, s. 235).

Bengtsson (2013, s. 48) forklarer dette ved følgende eksempel: En fotballspiller ser at ballen kommer mot ham fra en av de andre spillerne. Han tar den ned med foten sin, skyter den direkte til en annen spiller eller i mål. Denne formen for lagspill er ikke bare samspill mellom de ulike sansene i kroppens bevegelser, men også et sosialt samspill mellom spillerne som er i bevegelse.

Bengtsson (2013, s. 48) skriver at i følge Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori handler dette om at oppfatningen er kroppsliggjort i den forstand at jeg oppfatter med min kropp og mine sanser. Deri inngår min sedvanlig kunnskap om verden, som også kan beskrives som en implisitt eller sedimentert kropp av kunnskap. Dette kan leses som estetisk kunnskap.

Alle sanser har sin egen plass/sitt eget rom og kan ikke erfare hverandre (Bengtsson, 2013, s. 47). Merleau-Ponty (1945/1996) illustrerer dette blant annet ved følgende eksempel:

When, in the concert hall, I open my eyes, visible space seems to me cramped compared to that other space through which, a moment ago, the music was being unfolded, and even if I keep my eyes open while the piece is being played, I have the impression that the music is not really contained within this circumscribed and unimpressive space. (s. 222).

Når han åpner øynene i konsertsalen igjen virker altså det visuelle rommet mindre enn det auditive rommet som musikken utfyller. Alle sanseorganene utforsker objekter på sin egen måte. Allikevel er en kommunikasjon mellom dem mulig, da de eksisterer samtidig (Bengtsson, 2013, s. 47). Eksempelet fra konsertsalen viser dette. Da personen i konsertsalen åpnet øynene og *så* det visuelle rommet samtidig som han *hørte* musikken i det auditive rommet, var det en kommunikasjon mellom synssansen og hørselssansen. De to sansene bringes sammen/kommer i kommunikasjon med hverandre på en sanselig basis (Bengtsson, 2013, s. 47). Musikken er ikke synlig i det visuelle rommet, men den trenger inn i, undergraver og forskyver dette rommet. Det auditive rommet og det visuelle rommet kan bare skjelnes på bakgrunn av en felles verden og kan utfylle hverandre bare fordi de begge krever total tilstedeværelse. "They are united at the very instant in which they clash" (Merleau-Ponty, 1945/1996, s. 225).

Overført til lederpraksis kan en kommunikasjon mellom hørselssansen og synssansen forstås som at lederen hører det medarbeideren(e) sier samtidig som han/hun ser det visuelle rommet, og personen(e) han/hun deler rommet med.

I analysen rettes blikket mot ledernes erfaringer om sanser og hvordan de begrepssetter sine erfaringer om estetisk kunnskap.

### **2.3.4 Kroppsperspeksjon**

Perspeksjon bør forstås som et overordnet begrep hvor alle sansene overlapper, og det er med dette snakk om en *kroppsperspeksjon*. Kroppsperspeksjonen er ikke en passiv mottagelse av sanseinntrykk, men et aktivt engasjement med verden. Ikke lenger bare et "jeg tenker", men et "jeg kan" (Merleau-Ponty, 1945/1994, s. 91), som henger sammen med hele vår evne til å

bevege oss og orientere oss i rom. Lemmene mine er til for noe. Jeg kommer meg dit jeg vil med bena mine, de er ikke mekaniske redskaper. Det er ikke bena, men *jeg* som går rundt i verden. Retninger som høyde, dybde og bredde er dimensjoner i et koordinatsystem, et geometrisk rom, som er en abstraksjon av det romlige mål kroppen allerede utgjør (Merleau-Ponty, 1945/1994, s. 104-111). Som kroppslige sansere er vi nødvendigvis en del av den merkbare verden vi oppfatter. Vi er ikke bare *i* verden, men *av* den. Med bakgrunn som danser og dansepedagog er jeg opptatt av det kroppslige og sanselige aspektet i relasjon til rommet jeg er en del av. Jeg ønsker nå å tydeliggjøre hva jeg legger i dette gjennom et eksempel og samtidig trekke inn begrepet estetisk intelligens.

Dansere må alltid være tilstede i øyeblikket. Under øvelser fram mot en forestilling og gjennom hele forestillingen kreves det at de er i rollen og sanser personene og hendelsene rundt dem. Et øyeblikks fravikelse fra dette kan få store følger, for eksempel om en danser skal ta i mot en annen danser som skal falle bakover. Dette eksempelet kan sees i relasjon til ”jeg kan” da danseren beveger seg dit han/hun vil og må være for å kunne ta i mot den fallende danseren. Man må være tilstede i øyeblikket og ikke la seg distrahere av det andre som skjer på scenen samtidig. Dette er noe av det Mucha (2008) legger i begrepet estetisk intelligens (Aesthetic Intelligence). Hun skriver at en ”*Aesthetically Intelligent* organization embodies, encourages, and executes the collective energy and focus of its members” (Mucha, 2008, s. 43). Estetisk intelligens i ledelse av organisasjoner handler om evnen til å bringe inn en kunstners sensibilitet, tilstedeværelse og ekthet, og evnen til å ta inn, assosiere, assimilere og handle hensiktsmessig. Det handler om å være tilstede, å lytte, å ta inn sine egne og andres bevegelser og stemmer, samt å ta inn omgivelsene, i stedet for å ha fokus på å forberede sin egen respons (Mucha, 2008, s. 50). Dette kan være med på å utvikle et arbeidsmiljø der kreativitet, samarbeid, engasjement, tillit, innovasjon og sterke, internt avhengige, nettverk kan utvikle seg og blomstre (Mucha, 2008, s. 44). Ut ifra dette kan kanskje estetisk intelligens forstås som en form for kroppsspersepsjon da det heller ikke her er snakk om en passiv mottagelse av sanseintrykk, men et aktivt engasjement med verden (Merleau-Ponty, 1945/1994). Merleau-Ponty (1945/1994) mener at vi har glemt å sanse og glemt å oppfatte sansningen som en åpning mot verden. Vi er alltid allerede til i verden i kraft av vår egen kropp.

Når Merleau-Ponty (1945/1994, s. 93) skriver om at *vi bebor rommet og tiden* er det for å legge vekt på at vi ikke er *i* rommet og tiden, men *er til i* dem (Merleau-Ponty, 1945/1994,

s. 94 og 104), hvilket vil si at det er en vekselvirkning mellom oss og rommet, hvor vi tilegner oss rommet og samtidig setter oss ut i rommet. Rom og tid er ikke absolutte størrelser, men kan utvides og endres i vår erfaringshorisont. Et eksempel er den blinde, som orienterer seg ved hjelp av sin stokk. Han oppfatter ikke stokken som en gjenstand, men som en forlengelse av sine sanser, hvilket vil si at den blinde nødvendigvis må ha en annen romoppfatning enn en som kan se (Merleau-Ponty, 1945/1994, s. 98).

Rom defineres av vår sansning og bevegelse, altså vår kroppslige opplevelse. Dette kan forstås som at det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet defineres av kroppen(e) som er *til i* rommet. Kroppens relasjon til rom kan både forstås som subjektets fysiske plassering i et arkitektonisk rom, og samtidig være subjektets opplevelse av å bebo dette rommet. Intersubjektivitet, subjektets bevissthet om at en opplevelse/erfaring er felles og delt med et annet subjekt (Bengtsson & Løkken, 2004; Intersubjektiv, 2014), bør også nevnes i denne sammenhengen. I analysen undersøkes hvordan lederne beskriver sine erfaringer om kroppsperspeksjon i relasjon til rom.

### **2.3.5 Fra taus til estetisk kunnskap**

Noen beskriver taus kunnskap som ”magefølelse” eller ”ryggmargsrefleks” – en dypt inngrodd viten som man ikke har noen klar, logisk forklaring på. Taus kunnskap er ”subjektiv” og trekker på hverdagslige erfaringer, veileder handling og benevnes også som profesjonell intuisjon (Hansen et al., 2007; Keenan et al., 2012). Dette står i kontrast til eksplisitt kunnskap som er ”objektiv” kunnskap som har blitt kodifisert på en formell og systematisk måte (for eksempel som en teknisk bruksanvisning) (Keenan et al., 2012, s. 10). Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 546) trekker fram at flere har brukt Polanyi (1958) sine tanker om taus kunnskap for å forklare lederes suksess.

På linje med taus kunnskap trekker også estetisk kunnskap på erfaringer, den veileder handling og er vanskelig å kodifisere. Men det som tydelig skiller estetisk- og taus kunnskap er at ”the focus of aesthetic knowledge is skewed toward knowledge drawn from more aesthetic experience or knowledge used to construct, represent, and interpret the felt meaning and sensory experience related to organizational life” (Hansen et al., 2007, s. 546). Her trekkes det fram at i estetisk kunnskap dreies fokuset mot bruk av følelser og sanser.



Estetisk erfaring eller kunnskap benyttes for å konstruere, representere og tolke det følte og sanselig erfarte livet i organisasjonen.

Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 554) viser til Ropo og Parviainen (2001) som trekker inn det kroppslige aspektet i estetisk kunnskap. De mener kroppslig ledelseskunnskap henviser til en spesiell type taus kunnskap ervervet gjennom erfaring og sosial interaksjon over tid, som for eksempel kroppens sanselige og følelsesmessige dimensjon. ”An aesthetic way of knowing through the senses allows corporeal aspects of leadership like these to become legitimate knowledge” (Hansen et al., 2007, s. 554). Her anerkjennes kroppslig/sanselig kunnskap som legitim kunnskap. At kroppslig/sanselig kunnskap er legitimert kan forstås som at den er gitt en begrunnelse som kan gjøre den allment akseptert. En slik begrunnelse finner vi hos Merleau-Ponty (1945/1994) som mener det er kroppsligheten som er forutsetningen for at vi kan ha viten om gjenstander i verden. Kroppen er vevet sammen med verden. Vi er ett med vår kropp og kroppen er ingen livløs mekanisme. Kroppen er kunnskapsrik. Som sansende og bevisste subjekter er vi inkarnert, vi er *i* en levende kropp, og dermed bundet til verden gjennom vår sanselige omgang med den (Merleau-Ponty, 1945/1994).

Strati (2007) hevder at den estetiske kunnskapens implisitte art er spesielt tydelig i form av daglige aktiviteter og praksiser fordi “we are often aware of being able to do something but unable to describe analytically how we do it, to explain it scientifically, and thereby turn it into explicit rather than implicit and entirely personal knowledge” (s. 70). Keenan, Pisarski og Bartlett (2012, s. 15-16) trekker fram at bruk av estetisk kunnskap er en del av vår hverdag og de mener derfor estetisk kunnskap er et gyldig tema for forskning i organisasjonsstudier, fordi organisasjoner består av mennesker som ikke forlater sin estetiske kunnskaper hjemme når de kommer på jobb.

Når jeg i analysen benytter begrepet estetisk kunnskap er det denne forståelsen av kroppslig/sanselig kunnskap jeg her har skrevet om, jeg legger i begrepet. Det kan være problematisk å sette likhetstegn mellom kroppslig/sanselig kunnskap og estetisk kunnskap, siden hjernen og intellektet er en del av kroppen, og all kunnskap derfor er kroppslig. Som nevnt over skriver Merleau-Ponty (1945/1994) at det er kroppsligheten som er forutsetningen for at vi kan ha viten om gjenstander i verden.

I analysen rettes blikket mot hvordan informantene begrepssetter og anvender sin estetiske kunnskap i sin lederpraksis. Som nevnt har flere brukt Polanyi (1958) sine tanker om taus kunnskap for å forklare lederes suksess. Kanskje dette nå kan endres til at estetisk kunnskap kan være en forklaring på/medvirkende faktor for lederes suksess? Davey (1989, s. 112) hevder at anvendelsen av estetisk kunnskap setter folk i stand til å gjøre et valg mellom “endless rational possibilities”, ved at de kan velge det som er det mest estetisk tiltalende og passende i den gitte situasjonen (Keenan et al., 2012, s. 15).

## 2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg presentert det teoretiske rammeverket jeg har valgt for å kunne utforske hvordan ledere erfarer det estetiske aspekt ved sin lederpraksis.

Gjennom et historisk blikk på ledelsesteori fra karismatisk ledelse, via transformasjons- og transaksjonsledelse til estetisk ledelse har vi sett at ulike situasjoner krever ulik type ledelse og at estetisk ledelse kan sees som én mulig tilnærming. En estetisk tilnærming til ledelse har vært lite diskutert i tidligere tilnærminger. Jeg har også beskrevet to strømninger innen ledelsesforskning, som gjør det viktig og attraktivt for vår tid å vurdere en estetisk tilnærming til ledelse. Disse to er å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller, og å utforske subjektive lederskapskvaliteter.

For å kunne utforske hva en estetisk tilnærming til ledelse kan bety, har jeg valgt å benytte et fenomenologisk perspektiv generelt, og Merleau-Ponty sin forståelse av kropp spesielt. Begrepene jeg avslutningsvis presenterte blir sentrale i analysene av datamaterialet. Disse begrepene benyttes i sammenheng med de fem analytiske kategoriene jeg har valgt. De fem analysekategoriene består av de tre ulike romkategoriene: Fysisk rom, relasjonelt rom og sosialt rom, samt kategoriene kropp og sanser.

*Livsverden* benyttes for å kunne utforske den verden som blir synliggjort gjennom ledernes erfaringer om rom, sanser og kropp. Jeg har valgt å benytte *livsverden* som et begrep for en forståelse av den verden som samskapes mellom lederne og medarbeiderne i organisasjonen.

De regionale verdenene medlemmene i organisasjonen bringer med seg samskapes til *organisasjonens livsverden*.

*Kroppslig erfaring* og *kroppsperspeksjon* benyttes for å kunne utforske lederne erfaringer om kropp/sanser i deres lederpraksis i relasjon til rom.

*Sanser* benyttes for å kunne utforske lederne erfaringer om sanser og hvordan de begrepssetter sine sanselige erfaringer.

*Estetisk kunnskap* benyttes som begrep for å kunne utforske hvordan lederne begrepssetter og anvender sin kroppslige/sanselige kunnskap i deres lederpraksis.

### 3 Metode

Estetisk ledelse er et forholdsvis nytt begrep (Hansen et al., 2007, s. 544-545). Det finnes ikke så mye litteratur om dette og det er gjort relativt lite forskning på området. Jeg har valgt et eksplorerende design (Stebbins, 2008) for å kunne utforske estetisk ledelse som en mulig tilnærming til ledelse og antyde hva dette begrepet kan fylles med. I følge De nasjonale forskningsetiske komiteene (2013) er eksplorerende design som regel aktuelt ved de fleste kvalitative forskningsprosjekter. Eksplorerende design innebærer at mange av veivalgene gjøres underveis i prosjektet, etter hvert som ny innsikt vinnes. Denne innsikten kan føre til at forskeren, underveis i studien, ser behov for å justere for eksempel problemstillinger. Anvendelse av kvalitative forskningsmetoder kan åpne for ny og uventet kunnskap, noe som igjen danner grunnlag for nye problemstillinger. Dette erfarte jeg i min prosess.

Min første tanke var å gjøre en kasstudie med én informant og benytte meg av observasjon og intervju. Etter å ha gått noen runder med meg selv kom jeg fram til at jeg i stedet ønsket å gjøre en intervjustudie (Thagaard, 2009) med to informanter, samt innhente empiri gjennom refleksjonsnotater (Johansson, 2005) fra informantene. Jeg valgte intervju og refleksjonsnotat som datainnsamlingsmetoder da empirien jeg har fått gjennom dette gjør meg i stand til å utforske fenomenet estetisk ledelse. Jeg valgte å ikke ha flere enn to informanter da mitt ønske var å gå i dybden og undersøke ledernes erfaringer. Innenfor denne oppgavens tidsramme anså jeg det da som bedre å ha kun to informanter jeg kunne fordype meg i, enn å gå for kvantitet. Å innhente empiri gjennom refleksjonsnotater valgte jeg for å gi informantene mulighet til å reflektere om spørsmålene i ro og fred, og for at de samtidig skulle få mulighet til å formulere lengre refleksjonsrekker enn man kanskje gjør i en intervjukontekst. I utgangspunktet tilsa min problemstilling at jeg skulle fokusere på ledernes bruk av rom, men underveis i prosessen valgte jeg å åpne videre opp mot en estetisk tilnærming til ledelse, samt trekke inn det kroppslige/sanselige aspektet ved ledelse. Dette fordi jeg leste en artikkel på nytt, fikk ny innsikt og så at problemstillingen min trolig ikke ville fortelle meg det jeg ønsket å undersøke. Ser man dette fra et naturvitenskapelig ståsted kan slike valg oppfattes som truende for forskningens troverdighet/reliabilitet og bekreftbarhet/validitet. Velger man derimot å se dette for eksempel fra et fenomenologisk vitenskapsfilosofisk ståsted, kan denne fleksibiliteten være et fortrinn, og trusselen mot

kvaliteten på den kvalitative studien er større dersom alle valg er tatt på forhånd (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2013).

Ved å velge et eksplorerende design og en temasentrert analytisk tilnærming har jeg latt det som kom fram som hovedtemaer i intervjudataene være styrende for konkretiseringen av problemstillingen, samt for det teoretiske rammeverket (Stebbins, 2008; Thagaard, 2009).

I dette kapitlet presenteres først hva eksplorerende design er. Deretter presenteres intervju som metode og mine tanker om valg av informanter, hvordan jeg jobbet med prosessen fram mot intervjuene, mine refleksjoner om rollen som forsker i intervjusituasjonen, samt hvordan jeg transkriberte intervjuene. I siste del av dette kapitlet presenteres analyseprosessen, noen etiske dilemmaer knyttet til en temasentrert tilnærming, samt tanker om studiens bekræftbarhet, troverdighet og overførbarhet. I kvalitativ forskning foretrekkes disse begrepene framfor validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, som benyttet i kvantitative undersøkelser (Thagaard, 2009).

### **3.1 Eksplorerende design**

”Exploratory research” kan oversettes med undersøkende, utforskende eller eksplorativ forskning. Eksplorerende forskningsdesign innenfor samfunnsvitenskapen refererer til en bredspektret, intensjonell og systematisk innsamling av data, designet for å maksimere oppdagelsen av overførbar viten basert på beskrivelser og en direkte forståelse av sosial eller psykologisk væren (Stebbins, 2008). Dette kan leses som at det i denne vitenskapelige tilnærmingen ligger en forståelse av at man som forsker ikke nødvendigvis vet hva man leter etter før man starter, og at oppdagelser kan skje tilfeldig og spontant (Stebbins, 2008). Stebbins (2008) argumenterer for at utforsking og induktive resonnement er viktig i vitenskap. Delvis fordi logikk alene ikke kan avdekke nye ideer og observasjoner. Han påpeker også at et formål med eksplorerende forskning er produksjon av induktivt utledet viten om det feltet man utforsker og at utforskende undersøkelser kan være en måte man som forsker kan bidra med ny overførbar viten på. Stebbins (2008) benytter begrepene ”generalisations” (generaliseringer) og ”generalizability” (generaliserbarhet). Jeg har valgt å erstatte disse med overførbar viten og overførbarhet, da man i økende grad har begynt å

benytte overførbarhet i stedet for generaliserbarhet innenfor kvalitativ metode. Dette for å understreke at det er en annen type metode og vitenskapsteoretisk grunnlag (Thagaard, 2009).

Ved å velge et eksplorativt design foregikk valgene av innholdet i det teoretiske rammeverket mitt både før, under og etter arbeidet med analysen. Som Stebbins (2008) påpeker arbeider man primært induktivt, men forskere som arbeider eksplorativt kan til tider også tenke deduktivt. Da foregår dette innenfor den teoretiske rammen som blir til underveis i prosessen og ikke innenfor en allerede eksisterende ramme. En slik arbeidsmetode finner vi igjen hos K. Martinsen (1993) som mener fenomenologi kan forstås som ”et arbeid hvor en kontinuerlig må overveie egne verdimeslige og teoretiske forutsetninger samtidig som en utfører konkrete analyser, som å beskrive og tolke et felt” (s. 103).

## **3.2 Intervjustudie**

Jeg valgte å gjøre en intervjustudie med to informanter for å kunne utforske ledernes erfaringer om det estetiske aspekt ved sin lederpraksis. Forskningsintervju er en faglig konversasjon basert på den hverdagslige samtalen, med en viss struktur og hensikt. Det halvstrukturerte livsverden-intervjuet er en bestemt form for forskningsintervju. Kvale (2008) definerer dette som ”et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene” (s. 21). En av styrkene ved denne intervjuformen er at den kan fange opp variasjoner i intervjupersonenes oppfatninger om et gitt tema (Kvale, 2008, s. 23). Jeg anså derfor dette som passende for mitt eksplorerende design da mitt ønske var å utforske ledernes erfaringer om rom, kropp og sanser i deres lederpraksis.

Videre vil jeg lede dere gjennom måten jeg har arbeidet på, fra valg av informanter, via prosessen fram mot intervjuene, gjennom noen refleksjoner om min rolle som forsker i intervjusituasjonen, fram til transkriberingen av intervjuene.

### 3.2.1 Valg av informanter

Den ene informanten kjente jeg til fra før. Jeg visste at hun hadde bakgrunn blant annet som koreograf, lærer og lærerutdanner, samt at hun var nytilsatt (august 2013) i stillingen som kommunalsjef for oppvekst og kultur. Jeg anså henne som en interessant informant da jeg antok at hun ville ha tanker og refleksjoner om relasjonen mellom estetikk og ledelse. Jeg tok muntlig kontakt med henne i oktober 2013, informerte om prosjektet og hun sa ja til å være informant. Denne informanten kalles heretter Caroline.

Da jeg skulle finne informant nummer to laget jeg en kriterieliste. Jeg ønsket en person med noen sammenfallende og noen ulike kjennetegn. Kriteriene falt på nytilsatt, men gjerne med tidligere erfaring som kommunalsjef, erfaring med arbeid i skolen og ikke estetisk/kunstfaglig utdanning. For å finne vedkommende benyttet jeg meg av søkemotoren Google. Etter noe tid fant jeg en. Han hadde bakgrunn som lærer og rektor, hadde arbeidet som kommunalsjef i fem år i en kommune, men skulle inn i samme stilling i en ny kommune fra februar 2014. Jeg sendte ham en e-post i midten av januar, der jeg ga en beskrivelse av prosjektet og hva det ville medføre av arbeid for han å delta. Jeg fikk raskt et positivt svar. Denne informanten kalles heretter Bjørn.

Det finnes både muligheter og begrensningene ved å ha akkurat disse to informantene. Argumentet for å velge to så ulike informanter er at jeg da får en bredere inngang, ved å innhente erfaringer fra en som har en kunstfaglig bakgrunn og en som ikke har det. Begrensningen eller utfordringen ligger i at mye lett kan sentreres om Caroline, som har kunstfaglig bakgrunn. Grunnen til dette er at Caroline fokuserer mer på det kroppslige/sanselige aspektet ved sin lederpraksis når hun snakker/skriver om dette, enn det Bjørn gjør når han forteller. Jeg mener på ingen måte at det er et krav om kunstfaglig bakgrunn for å kunne benytte en estetisk tilnærming til ledelse. I lys av Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan man forstå det slik at alle har en estetisk kunnskap og mulighet til å benytte en estetisk tilnærming til sin lederpraksis, fordi vi alle sanser. Samtidig ligger det kanskje mer naturlig å reflektere over anvendelse av det kroppslige/sanselige aspektet i sin lederpraksis dersom man har erfaring med bruk av nettopp dette fra andre kontekster. Kan det tenkes at kroppslig/sanselig kunnskap er en bevisst kunnskap for Caroline mens den fortsatt er en taus kunnskap for Bjørn?

### 3.2.2 Prosessen fram mot intervjuene

En måned før intervjuene skulle finne sted, sendte jeg ut fire spørsmål til informantene (se vedlegg 1). De fikk i oppgave å skrive et refleksjonsnotat ut ifra disse spørsmålene. Tema for spørsmålene var rom: ”Det fysiske rom i organisasjonen” og ”bruk av rom i møteledelse”. To av spørsmålene handlet om å beskrive situasjoner og to handlet om refleksjon om tema. Informantene fikk to uker på seg til å svare. Jeg ga ingen omfangsramme for besvarelsene, da jeg ønsket at de skulle få mulighet til å bestemme dette selv.

Før jeg skulle sende ut refleksjonsspørsmålene byttet jeg rekkefølge på temaene mange ganger. Hvilket tema var best å starte med? Jeg endte med å stille spørsmål om det fysiske rom i organisasjonen først, for å starte bredt. I mitt hode åpnet det andre spørsmålet opp for refleksjoner om både fysisk, sosialt og relasjonelt rom, da jeg ikke presiserte hva slags type rom det var snakk om. I refleksjonsnotatene skrev begge informantene gjennomgående om fysisk rom. Om det var fordi jeg hadde avgrenset det første spørsmålet til å omhandle fysisk rom, får jeg ikke vite. Muligens hadde jeg fått andre refleksjoner dersom jeg hadde formulert tema to slik: ”Bruk av fysisk, relasjonelt og/eller sosialt rom i møteledelse”.

Med informantenes refleksjonsnotater som utgangspunkt laget jeg en intervjuguide (se vedlegg 2). Jeg grep tak i noe av det de hadde skissert, samt formulerte andre spørsmål ut ifra temaer jeg var interessert i å få deres tanker, refleksjoner, erfaringer, svar og meninger om. De endelige temaene ble: ”Informanten som leder”, ”fysisk rom i organisasjonen”, ”relasjonelt og sosialt rom”, ”møteledelse eller samtale med ansatte – relasjonelt og/eller sosialt rom” og ”estetikk og ledelse”.

Intervjuene fant sted siste uken i februar 2014. Jeg møtte informanten Caroline på et hotell hvor hun hadde deltatt på en konferanse. Hun hadde en travel dag, så intervjuet ble holdt i hotellets restaurant slik at hun kunne spise samtidig, før hun skulle videre i et nytt møte to timer senere. Restauranten var egentlig stengt, så vi hadde rommet for oss selv. Intervjuet hadde en varighet på 1 time og 40 minutter.

Informanten Bjørn møtte jeg i kommunehuset der han arbeider. Vi fant et ledig møterom hvor intervjuet fant sted. Den eneste avbrytelsen var da rådmannen kom innom for å hente seg et eple. Intervjuet hadde en varighet på 1 time og 3 minutter.



### **3.2.3 Refleksjoner om min rolle som forsker i intervjusituasjonen**

I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjupersonen (Kvale, 2008). Min tanke var å ha en samtale med informantene. Intervjuguiden besto av fem temaer med tilhørende spørsmål. På forhånd hadde jeg sett for meg at disse spørsmålene skulle være utgangspunkt for vår samtale, et halvstrukturert livsverden-intervju (Kvale, 2008). Da jeg var i intervjusituasjonen ble det annerledes. Jeg følte meg utrygg i situasjonen, ikke med tanke på å møte nye personer og skulle ha en samtale, men med tanke på at jeg skulle intervju om ledelse, et felt jeg ikke kunne så mye om fra før. Jeg kjente derfor på at jeg ikke klarte å komme med oppfølgingsspørsmål så ofte som jeg hadde ønsket. Kvale (2008) påpeker at kvaliteten på utfallet av et intervju kan avhenge av intervjuers kunnskaper om temaet, og evnen til menneskelig interaksjon. Jeg hadde ikke forestilt meg på forhånd at jeg kom til å reagere slik. Mitt erfaringsgrunnlag hemmet meg i situasjonen. Men det jeg klarte, var å skape et rom der informantene fritt og trygt kunne snakke (Kvale, 2008) og å gi informantene tid til å tenke, reflektere og snakke ut. Dette resulterte i lange svar, noe Kvale (2008, s. 90) fremhever som et kvalitetskriterium.

Mine refleksjoner i etterkant er at intervjuene ble mer strukturert enn planlagt. Men ved at jeg ga informantene tid, tror jeg allikevel at datamaterialet jeg nå har kan være med på å belyse min problemstilling, da jeg hadde arbeidet mye med formuleringen av og rekkefølgen på de konkrete spørsmålene jeg faktisk stilte. Så kanskje jeg klarte å få et slags halvstrukturert livsverden-intervju ut av det gjennom intervjuets planlagte struktur? Jeg opplevde i alle fall ved flere tilfeller at informantene snakket seg over i mitt neste planlagte spørsmål og at jeg derfor ikke behøvde å bryte inn for å stille spørsmålet. Jeg vil si at datamaterialet jeg sitter igjen med inneholder ”beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene”, hvilket er Kvales (2008, s. 21) definisjon på det halvstrukturerte livsverden-intervju.

### **3.2.4 Transkribering**

Med samtykke fra informantene gjorde jeg lydopptak av intervjuene. Dette gjorde at jeg kunne være fullt og helt tilstede i intervjusituasjonen da jeg slapp å konsentrere meg om å skrive notater (Thagaard, 2009, s. 102). Umiddelbart etter hvert av intervjuene skrev jeg ned

min opplevelse av hva informantene hadde snakket om og mine første tanker om temaer de hadde fokusert på.

I etterkant transkriberte jeg intervjuene ved hjelp av programmet HyperTranscribe. Der hadde jeg mulighet til å laste inn lydfilen og spille den av i looper. Jeg valgte at loopene skulle ha en varighet på fem sekunder. Når jeg trykket på ”innrykk-tasten” spilte programmet av de to siste sekundene av loopen med overgang til de neste fem sekundene. Dette synes jeg var en effektiv måte å arbeide på. Jeg skrev ordrett ned alt informantene sa. Følelsesuttrykk som latter er tatt med i parenteser. Korte pauser er markert ved ” – ” og lengre tenkepauser er skrevet i parenteser der jeg også noterte pausens varighet. Etter at jeg hadde transkribert intervjuene, satt jeg i gang med analysen av datamaterialet.

### **3.3 Temasentrert analytisk tilnærming**

Jeg valgte en temasentrert analytisk tilnærming da mitt ønske var å utforske hvilke temaer lederne snakket om angående sine erfaringer om sin lederpraksis. I en temasentrert analytisk tilnærming er temaene i fokus i presentasjonen av materialet (Thagaard, 2009, s. 171). Mitt hovedfokus er ikke å *sammenlikne* informasjon om hvert tema fra informantene. Dette gjøres vanligvis i en temasentrert analytisk tilnærming (Thagaard, 2009, s. 171). Gjennom mitt valg av eksplorativt design benytter jeg allikevel en temasentrert analytisk tilnærming for å fylle mine valgte kategorier med et innhold, og for å få en dypere forståelse av hvert enkelt tema (Thagaard, 2009, s. 171). Gjennom en relasjon mellom den teoretiske inngangen og datamaterialet kan de kaste lys på hverandre. Teorien kan gi et differensiert blikk på datamaterialet, og datamaterialet kan utdype og eventuelt justere teorien.

I den kommende delen av dette kapittelet vil jeg først ta dere med inn i analyseprosessen, for så å ta opp noen etiske dilemmaer knyttet til temasentret analytisk tilnærming, samt mine tanker om studiens bekræftbarhet, troverdighet og overførbarhet.

### 3.3.1 Analyseprosessen

Da intervjuene var ferdig transkribert satt jeg denne teksten og teksten fra informantenes refleksjonsnotater inn i en matrise. Disse tekstene limte jeg inn i matrisens første kolonne. Jeg leste gjennom hele teksten og skrev ned, i andre kolonne, min umiddelbare opplevelse av hva informantene snakket/skrev om.

Dagen etter våknet jeg opp til Oslos første soldag på lenge. Siden jeg blant annet utforsker rom, kropp og sanser tenkte jeg at det kunne være fint å benytte uterom for kanskje å få en annen opplevelse gjennom rom, bevegelse og sanseinntrykk. Jeg tok med meg en liten bok der jeg kunne gjøre notater og gikk ut med intervjuene på øret. Jeg gikk i gatene, parkene og satt meg ned på benker samtidig som jeg lyttet, tenkte og skrev. Da jeg kom hjem igjen leste jeg teksten på nytt og skrev inn nye stikkord i andre kolonne.

Tredje gangen jeg leste tekstene delte jeg opp tekstkolonnen i rader slik at jeg fikk en klarere struktur ved at hver rute nå var mer avgrenset i ulike temaer informantene snakket om. Dette gjentok jeg flere ganger og teksten ble mer og mer oppdelt/strukturert. Jeg benyttet her tolkende matriser for å få en forståelse av tendenser i materialet (Thagaard, 2009, s. 180). Jeg leste over stikkordene og valgte noen kategorier relatert til problemstillingen. Kategoriene ble: Rom (fysisk, relasjonelt, sosialt), kropp, sanser/følelser, tid og refleksjon. Deretter laget jeg tre nye matriser der jeg delte opp den første matrisen etter temaene: 1) rom, 2) kropp og sanser/følelser, 3) refleksjon og tid. Dette for å få en oversikt over hva informantene snakket om vedrørende de ulike temaene. Her foretok jeg det Thagaard (2009, s. 180) kaller en *dekontekstualisering av teksten*.

Jeg leste så gjennom de utvalgte tekstdelene i hver matrise mange ganger. For hver gang skrev jeg ned stikkord om hva informantene snakket om, og mine observasjoner. Dette for å finne ut hva datamaterialet kunne gjøre meg i stand til å skrive noe om. Merleau-Ponty (1945/1994, s. 93) skriver om å bebo rommet. Dette synes jeg er beskrivende for denne delen av analyseprosessen. La meg forklare: På kjøkkenet mitt har jeg laget meg en arbeidsstasjon der størsteparten av arbeidet med denne masteroppgaven er gjort. Til venstre for arbeidsbordet har jeg en tom vegg. Underveis i analyseprosessen hang jeg opp post-it-lapper på denne veggen, med forslag til kategorier jeg kunne inndelegge datamaterialet i. Denne prosessen kaller Kvale (2008) for meningskategorisering. Han skriver:

”Meningskategorisering medfører at intervjuet kodes i kategorier [...] Kategoriene kan utvikles på forhånd, eller de kan oppstå under analyseringen. De kan tas fra en teori eller et fagspråk, eller de kan tas fra intervjupersonenes eget ordforråd” (s. 125). På et tidspunkt hang det mange lapper med kategorier på veggen. Disse flyttet jeg stadig rundt på, grupperte dem i ulike konstellasjoner, la til og trakk fra. Til slutt satt jeg igjen med fem kategorier: Fysisk rom, relasjonelt rom, sosialt rom, kropp og sanser.

Jeg plukket så ut sitater fra informantene i hver kategori for å summere opp noe av det som ble sagt om denne kategorien, for så å si noe om hva jeg forstår dette som (Weiss, 1994, s. 158). Denne delen av analysen kaller Weiss (1994, s. 158-160) for *lokal integrasjon* (local integration) og skriver at dette gjøres fordi ”we now need to find a way of organizing and integrating our observations and understandings in each section of the report” (s. 158). Lokal integrasjon innebærer med dette å studere en kategori om gangen ved å integrere informasjon som kan gi en forståelse av hver enkelt kategori og mønstre i materialet (Thagaard, 2009; Weiss, 1994). Jeg gikk derfor over til vekselvis å bearbeide teorikapittelet og studere datamaterialet. Ved å legge til og trekke fra teori, samt å reflektere over meningsinnholdet i dataene foretok jeg en *rekontekstualisering* ved å sette de fem valgte kategoriene inn i en teoretisk sammenheng (Thagaard, 2009, s. 180-181).

I denne studien går jeg ikke inn og analyserer hvordan informantene snakker, men hva de sier. Det interessante i denne sammenhengen er ikke måten det blir sagt på, men hva som blir sagt. For å øke lesbarheten har jeg derfor justert litt på sitatene grammatikalsk.

I analysekapittelet har jeg valgt å ikke skille presentasjon av data fra selve analysen. Jeg har valgt å presentere analytiske kategorier (Kvale, 2008; Thagaard, 2009), som i seg selv kan sees både som en måte å presentere materialet på og samtidig romme en analyse av data. Kategoriene fungerer da både som datakategorier og analytiske redskaper. Som gjennomgående strukturtrekk i min analyse i kapittel 4 har jeg valgt å først presentere sitater fra informantene sammen med min forståelse av det de sa og skrev. Sistnevnte benevner Kvale (2008, s. 145-146) som ”selvforståelse” og ”kritisk forståelse basert på sunn fornuft”. Dette er to av tre tolkningskontekster han trekker fram. Den tredje er ”teoretisk forståelse” (Kvale, 2008, s. 145). Da settes det hele i et teoretisk perspektiv. Dette blir presentert under overskriftene som inneholder ordene ”teoretisk blikk”, for eksempel ”Fysisk rom –

et teoretisk blikk”. I kapittel 5 trekker jeg det hele sammen og presenterer hva en estetisk tilnærming til ledelse kan innebære.

Thagaard (2009) trekker fram at en av innvendingene mot temasentrerte tilnærminger er at det helhetlige perspektivet ikke ivaretas når tekstbitene løsriveres fra sin opprinnelige sammenheng. Dette har jeg ivaretatt ved at informasjon fra hver enkelt informant eller situasjon er satt inn i den sammenhengen som utsnittet av teksten er en del av (Thagaard, 2009, s. 171).

### **3.3.2 Etiske dilemmaer knyttet til temasentrert analytisk tilnærming**

Ivaretagelse av informantenes integritet og anonymitet kan være et etisk dilemma. Informantenes integritet og anonymitet er ivaretatt ved at jeg benyttet en temasentrert tilnærming til analysen der ”informantenes situasjon ikke presenteres i sin helhet” (Thagaard, 2009, s. 187). Dette gjør det ”vanskelig for den enkelte informant å bli gjenkjent av andre, og vedkommende vil heller ikke så lett kjenne seg selv igjen i teksten” (Thagaard, 2009, s. 187). Jeg ivaretar også informantenes integritet og anonymitet ved å gi dem nye navn og ”unngå sitater som er preget av spesielle ord og uttrykk som kan bidra til identifikasjon” (Thagaard, 2009, s. 187). Ved at enkelte deler av teksten løsriveres fra helheten og sin opprinnelige sammenheng, samt at det er temaene/kategoriene som er i fokus og ikke den enkelte informant, kan dette føre til en fremmedgjøring av informantene. Dette fordi ”temaene som analysen er rettet mot, er definert av forskeren og preget av forskerens perspektiv” (Thagaard, 2009, s. 187). Thagaard (2009) påpeker også at ”hvis informanten ble møtt med forståelse i løpet av datainnsamlingen, kan hun eller han føle seg fremmedgjort med hensyn til det ferdige produktet, hvor temaene er løsrevet fra sin opprinnelige sammenheng” (s. 187). For å unngå at informantene skulle føle seg fremmedgjort, og for at jeg allikevel kunne møte informantene med forståelse under intervjuet, informerte jeg dem på forhånd om at jeg kom til å trekke ut begreper de snakket om og at formålet med dataene var å utforske disse begrepene og organisere dem i kategorier/temaer.

### 3.4 Bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet

Med tanke på studiens bekreftbarhet, som er knyttet til forskningens gyldighet (Thagaard, 2009), har jeg stilt meg selv spørsmålene: Er det informantene sier at de gjør det de faktisk gjør, og gjør det noe om de sier noe annet enn det de faktisk gjør? Slik jeg ser det så er det ikke et problem dersom det skulle være et sprik mellom tale og handling, da dette ikke er en empirisk oppgave i den forstand at jeg ser på hvordan informantene leder, men undersøker hvordan de tenker og ut ifra dette ser på hva en estetisk tilnærming til ledelse kan bety. Ved å ha benyttet intervju som metode har jeg fått tak i informantenes subjektive erfaringer. Om dette oppleves på samme måte for de andre ansatte i organisasjonen er derfor uvisst. Dette kunne vært undersøkt ved å benytte observasjon som metode, samt å intervju andre ansatte i tillegg.

Ved å velge en kvalitativ metode for denne studien vil troverdighet, altså forskningens pålitelighet (Thagaard, 2009), handle om hvorvidt jeg skaper et troverdig bilde av meg selv som forsker og studien i seg selv. For å kunne gjøre dette har jeg lagt vekt på gjennomsiktighet i valg av teoretisk rammeverk, fremgangsmåte for datainnsamling og analyse av data. Jeg har beskrevet så nøyaktig som mulig mine valg og hvordan jeg har gått fram.

Jeg har også gjort meg noen tanker om overførbarheten for denne studien, altså om funnene i denne studien også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). Som nevnt valgte jeg å intervju kommunalsjefer, men slik jeg ser det kunne jeg også valgt å intervju for eksempel rektorer, da deres ledelsesoppgaver nødvendigvis ikke er så forskjellige. Kommunalsjefer og rektorer kan kanskje likestilles med andre typer ledere som har personalansvar og samme type "omgang" med sine medarbeidere. Jeg tenker at vi med spørsmålet om hvordan det estetiske aspekt ved ledelse kan forstås befinner oss på et grunnleggende plan. Derfor kan dette trolig også overføres til andre ledelseskontekster og det er med dette ikke så viktig hvilke ledere jeg velger.

Likevel er det verdt å minne om at jeg bare har to informanter i denne studien, noe som gir klare begrensninger med tanke på det jeg har undersøkt. Jeg har fått tilgang til disse to ledernes subjektive erfaringer. Med studiens eksplorerende design kan funnene sees som en ansats til en diskusjon som kan utforskes videre. Det er klart at jeg kunne diskutert

overførbarheten i større grad, dersom jeg hadde hatt flere informanter.

Et spørsmål jeg undres over er om betingelsene for ledere andre steder i arbeidslivet er så annerledes at funnene jeg gjør i denne studien ikke kan overføres til andre kontekster. Det kan tenkes at det er annerledes for eksempel for ledere for bedrifter innen industri, da disse lederne kanskje ikke har samme type ”omgang” med sine medarbeidere, men dette har jeg ikke kompetanse til å uttale meg om, det er bare en refleksjon.

## 4 Temasentrert analytisk presentasjon av data

Ropo, Parviainen og Koivunen (2002) skriver at en av de første indikasjonene på en mulig forening av estetikk, organisasjon og ledelse kan spores så langt tilbake som til 1930-tallet. Dette vekket min nysgjerrighet. De viser til følgende sitat fra Bernard (1938) der han beskriver den utøvende ledelsesprosessen som følger: "The terms pertinent to it are "feeling," "judgement," "sense," "proportion," "balance," "appropriateness." It is a matter of art rather than science, and is aesthetic rather than logical" (siteret i Ropo et al., 2002, s. 24). I følge Ropo, Parviainen og Koivunen (2002, s. 24) var Bernard lang forut for sin tid ved å foreslå at ledelsesarbeid var mer enn logisk tenkning og rasjonell beslutningsprosesser. På tross av dette har ledelsestenkning og ledelsesteori utviklet seg mer i retning av vitenskap enn kunst. Hvordan kan vi så egentlig forstå det estetiske aspekt ved ledelse? Det er denne materien vi nå skal inn, ut ifra det mine to informanter har skrevet og fortalt om sine erfaringer med det estetiske aspekt ved sin lederpraksis.

Som gjennomgående strukturtrekk i dette kapittelet har jeg valgt å først presentere sitater fra informantene sammen med min forståelse av det de sa og skrev, for så å sette dette i et teoretisk perspektiv. Sistnevnte blir presentert under overskriftene som inneholder ordene "teoretisk blick", for eksempel "Fysisk rom – et teoretisk blick".

Jeg har valgt å skrive sitatene fra informantene i *kursiv* for å tydeliggjøre hva som er sitater/presentasjon av data og hva som er min analyse av datamaterialet.

Innledningsvis presenteres refleksjoner om informantene som ledere. Deretter presenteres de tre romkategoriene: Fysisk rom, relasjonelt rom og sosialt rom, samt kategoriene kropp og sanser.



## 4.1 Refleksjoner om informantene som ledere

For å gi et inntrykk av min opplevelse av informantene vil jeg nå presentere noen refleksjoner om informantene som ledere.

Når Caroline beskriver seg selv som leder bruker hun ord som tillitsfull, raus, motiverende, tilgjengelig og tilstedeværende. Med tanke på de to siste legger hun til:

*Noen ganger er det hyggelig å ha døra åpen og noen ganger er det deilig å ta den igjen [...] Jeg er opptatt av å finne mine egne handlingsrom, og jeg er tilstede når jeg er tilstede, men jeg er ikke tilgjengelig hele tiden. Jeg ønsker heller ikke å være det fordi jeg har arbeidsoppgaver som gjør at jeg i perioder har behov for å være i fred, så, ja, men tilstedeværelsen er når det er avtalt tilstedeværelse, men jeg er ikke en leder som folk bare kan stikke innom.*

Caroline sier også at hun er både fleksibel og rigid, som for så vidt er antonymer. Hun forklarer dette nærmere ved at hun sier hun er fleksibel i form av at hun er opptatt av å gi folk handlingsrom, men at hun er rigid når det kommer til å overholde frister.

Jeg opplever at Caroline er opptatt av å skape et inkluderende og trygt arbeidsmiljø. Denne forståelsen får jeg gjennom hvordan hun gjennomgående i intervjusituasjonen snakker om dialog, refleksjon, utforskning av handlingsrom og praktisk handling.

Bjørn benytter ord som ansvarliggjørende, støttende, lyttende og tydelig. Han *”liker å jobbe strategisk og overordnet og er lite opptatt av detaljer”*. Jeg opplever at Bjørn, i likhet med Caroline, er opptatt av dialog, refleksjon, utforskning av handlingsrom og praktisk handling, samt å skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Som Caroline, bruker også Bjørn ordet tilstedeværende når han beskriver seg selv som leder og sier i den anledning:

*Jeg lukker døra av og til – og den derre veldig åpne dør politikken – at lederen alltid skal være tilgjengelig, synes jeg liksom nesten er en uting jeg altså. Jeg synes av og til, når jeg har behov for å konsentrere meg, jobbe litt lenger med for eksempel skrivearbeid og sånne ting, så enten lukker jeg døra eller så sitter jeg utenfor kontoret, altså hjemme, har hjemmekontor rett og slett, men når jeg først har åpen dør, så er det åpen, for å si det sånn. Og da forventer jeg at folk kommer når som helst – og avbryter meg.*

Selv om lederne er ulike som personer, både med tanke på bakgrunn, utdanning, alder og kjønn, opplever jeg dem som nokså like når det kommer til holdninger og verdier de er opptatt av i sin lederpraksis.

Jeg opplever også at informantene har noen likheter og noen forskjeller i deres forståelse av estetikkbegrepet. Caroline sier: *”Min verdensopplevelse er at jeg erfarer gjennom alle sanser og aller mest kropp [...] Det sanselige aspektet er enormt viktig for meg også sanser jeg nok rommet ganske kjapt”*. Jeg forstår det slik at Caroline har en forståelse av estetikk i retning av ”kunnskap som kommer til oss gjennom sansene”. Når Bjørn snakker om estetikk forstår jeg det slik at han snakker mer ut ifra en forståelse om at estetikk er noe universelt vakkert. Han sier: *”Men hva ligger i estetikk. Nei, i sammenheng med jobb, så tror jeg at det går litt på noe universelt, noe som folk universelt synes er flott”*. Men han snakker også om sanselige opplevelser. Han sier at det *”å prøve å introdusere folk for andre opplevelser enn det de er vant til – gjerne litt sånn uventa også – det tror jeg er bra”*.

Når jeg nå har lagt fram mine refleksjoner om informantenes forståelse av estetikk, er det fordi dette kan si noe om hvordan informantene ordlegger seg og hvorfor de ordlegger seg som de gjør, i sammenhenger som omhandler det estetiske aspekt ved informantenes erfaringer om deres lederpraksis. Jeg vil nå gå over til å presentere de fem analysekategoriene jeg har valgt for å gjøre en temasentrert analyse av intervjudataene.

## **4.2 Fysisk rom**

Fysisk rom kan forstås som det geografiske stedet vi befinner oss. Det kan være et fysisk avgrenset rom, som et møterom eller et kontor, eller det kan være et uterom.

### **4.2.1 Ulike rom til ulikt bruk**

Informantene snakker om valg av rom og ulike rom til ulikt bruk. Bjørn sier at *”den største utfordringen [...] er jo i det heletatt å finne et rom”*. Han sier dette kan være problematisk fordi det er så mange møter til enhver tid, men legger til at han sjeldent *”opplever at*

*aktivitetene er sånn at vi ikke kan klare å tilpasse den til det rommet vi tross alt da har*". Her kommer det fram at aktiviteten kan tilpasses det fysiske rommet. Da er det rommet som setter rammene. På en annen side kan man kanskje velge å tenke motsatt, at rommet kan tilpasses aktiviteten. Formålet med å samles settes da i fokus og man kan velge å bringe elementer inn i rommet eller å ta ting ut, for å oppnå ønsket "resultat".

Bjørn sier det er *"viktig at folk ser hverandre"*. Han forteller om kommunestyresalen, som er innredet slik at folk sitter i rekker og da *"blir det fort en dialog mellom møteleder og den som da rekker opp hånda og skal si noe"*. Her mister man den relasjonelle kontakten mellom alle deltakerne i møtet. Caroline snakker også om kommunestyresalen der hun jobber. Hun sier at den *"er mer formell, det er bilder av tidligere ordførere og ordførerkjede og emblemer og alt mulig rart, så det er litt mer høytidelig, folk blir litt mer avstemt der"*. Dette rommet benytter hun bare dersom det er veldig mange mennesker som skal samles. Bjørn forteller om hvordan kommunestyresalen er innredet med tanke på plasseringen av menneskene i rommet.

Caroline på sin side, snakker om hvordan hun opplever rommet med tanke på aktiviteten som skal foregå der og hvilken form for aktivitet hun anser rommet å være passende til. Caroline sier videre: *"Hvis vi skal ha en tett dialog bruker jeg formannskapssalen for å få i gang dialogen"*. Der er det *"kortere avstand mellom menneskene og formannskapssalen har et ovalt bord"*. Det Caroline her sier kan forstås som at kortere avstand mellom menneskene, og det ovale bordet, gjør at det er lettere for folk å se og høre hverandre, noe som igjen kan gjøre det lettere å holde en dialog. Bjørn fremhever at han ser det som viktig *"å velge rom hvor det er lett å få folk til å ha øyekontakt og at ikke jeg blir den som liksom er den vesentlige, men at jeg mer prøver å styre det"*. Han forteller om et rom der bord og stoler var plassert i en U. Dette mener han er et godt egnet rom for å få i gang dialogen. *"Både i forhold til at jeg hadde god kontakt med alle når jeg skulle presentere noe eller si noe, men hvor også de hadde lett tilgang til hverandre"*. Jeg har nå presentert informantenes erfaringer om valg av rom og ulike rom til ulikt bruk. Videre vil fokuset ligge på sanselige opplevelser i fysiske rom.

#### **4.2.2 Sanselige opplevelser i fysiske rom**

Informantene trekker inn sanselige opplevelser i sammenheng med sine erfaringer om bruk av fysisk rom. Bjørn forteller at han har *"hatt gode erfaringer med å legge møter utenfor det som er de tradisjonelle møtearenaene for oss i hverdagen"*. Han viser til et eksempel der

møtet ble lagt til et lokalt hotell: *”Det skaper litt distanse til hverdagen og en opplevelse av at de blir satsa litte granne på. Det er bare en lunsj liksom, men allikevel så er det noe annet enn en svett matpakke”*.

Her snakker Bjørn om å få en opplevelse gjennom sansene. Ved å være i et nytt fysisk rom kan vi få nye sanseopplevelser, både gjennom å se, høre, lukte, smake og føle. Caroline snakker om smakssansen og fysisk plassering i rom når hun forteller om kontoret sitt og sier: *”Jeg har mørk sjokolade på pulten – og du verden hvor mange samtaler det hjelper med en liten sjokoladebit og en kaffe (ler) og det er plassert for at man skal kunne ta og ikke måtte spørre, og det er viktig”*.

#### **4.2.3 Fysisk rom – et teoretisk blikk**

Begge informantene trekker fram viktigheten av nærhet og at alle i rommet kan se hverandre for å få en god dialog. Dette kommer fram når informantene snakker om ulike rom til ulikt bruk. Her spiller sansene våre inn. Både det å kunne *se* og *høre* hverandre kan være med på å skape en *følelse* av nærhet og relasjon til de man befinner seg i det fysiske rommet sammen med. I lys av Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan dette sees som at selv om alle sansene har sin egen plass/sitt eget rom og derfor ikke kan erfare hverandre, utforsker de her objekter på sin egen måte. Dette foregår samtidig, da en kommunikasjon mellom dem er mulig (Merleau-Ponty, 1945/1996, s. 235; Bengtsson, 2013, s. 47). Med et estetisk blikk kan evnen til å skape nærhet i form av at alle i rommet kan se og høre hverandre forstås som en del av lederens estetiske kunnskap.

Sitatet fra Caroline, der hun forteller om at hun har sjokolade på pulten og sin erfaring med at sjokolade og kaffe kan hjelpe på samtalen, kan sees i relasjon til Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori om at gjennom vår persepsjon av det fysiske rommet blir det kroppsliggjort i den forstand at vi oppfatter rommet med hele kroppen og alle sansene våre (Bengtsson, 2013). Ut ifra Hansen, Ropo og Sauer (2007, s. 546) sin teori er det ikke sikkert vi er bevisst dette, men det kan være med på å utvikle vår estetiske kunnskap. I sitatet fra Caroline er det smakssansen som utforsker objektet, samtidig som sansene syn (ser sjokoladen) og hørsel (hører hva den andre sier) eksisterer samtidig. Bjørn trekker også fram smakssansen når han forteller om møtet over en lunsj og at dette gir en annen opplevelse enn *”en svett matpakke”*.

Informantene snakker om at det er viktig å velge rom der alle i rommet kan ha en nærhet til hverandre for å få til en god dialog. I lys av Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan dette sees som et element i samskaping av organisasjonens livsverden. Gjennom en nærhet til hverandre kan organisasjonens medlemmer oppleve intersubjektivitet, at noe er felles for to eller flere subjekter (Bengtsson & Løkken, 2004, s. 559; Intersubjektiv, 2014). Det fysiske rommet kan da forstås som en del av de ansattes livsverden, da dette er en del av den verden de lever i og er i en aktiv omgang med. De ansatte er ikke isolert i et tomrom, men satt i en bestemt situasjon eller et bestemt fysisk rom. Hvordan de benytter/utnytter det fysiske rommets muligheter og begrensninger påvirker menneskene i dette rommet, deres aktivitet og interaksjon (Bengtsson & Løkken, 2004). Gjennom analysene fremtrer en forståelse av at de fysiske rom i organisasjonen, som arkitektur, planløsning, møblering etcetera (Næss, 2008), er noe man som leder sjeldent har mulighet til å være med å påvirke i stor grad. Når man skal samle folk til møter for eksempel, kan kanskje det å velge ”riktig rom” for tema i nettopp dette møte, være et viktig element. Sett med et estetisk blikk kan evnen til å velge ”riktig rom” forstås som en del av lederens estetiske kunnskap. Som ledere med en estetisk tilnærming til sin lederpraksis kan det derfor kanskje være hensiktsmessig å tenke gjennom hva målet/formålet med møtet er og velge fysisk rom ut ifra det.

## 4.3 Relasjonelt rom

Det relasjonelle rommet handler om det rom som oppstår/skapes når to eller flere personer møtes og får en relasjon til hverandre.

### 4.3.1 Ulike former for relasjoner

Bjørn sier at det relasjonelle rom, i jobbsammenheng, handler om *”en profesjonalitet, altså en faglighet”*. Han sier videre at det heller ikke bare handler om fag, *”det handler også om lederskap, at man kan diskutere lederskap litt uavhengig av fag [...] og at man får en relasjon når det gjelder å kunne diskutere en sjøl som leder også”*. Han tror heller ikke det er *”en ulempe hvis man også har [...] en litt sånn personlig relasjon. At man kjenner litte grann til hverandre litt sånn utenfor den profesjonaliteten [...] det tror jeg styrker – veldig”*.

Jeg forstår det slik at relasjonelt rom for Bjørn handler om det rom som skapes i hans møte med andre ansatte i organisasjonen når de for eksempel snakker om fag og lederskap, men også på et mer personlig plan. Sistnevnte kommer tydelig fram når Bjørn sier at det ”å komme ut av de vante arenaene, kan være veldig positivt med tanke på å se hverandre fra litt nye sider, kanskje”. Samtidig presiserer han at han forsøker å være bevisst på at han er leder også når han omgås kolleger utenfor kontoret. Dette kommer fram når han sier:

*Så det er grenser for hva man gjør når man går ut av kontorene, men jeg har aldri opplevd at det har skada å ha en relativt bred relasjon til folk – hvor du bryr deg om folk. Det gjør at de føler seg ivaretatt, sett og trygge – håper jeg.*

### 4.3.2 Trygghet i det relasjonelle rom

Caroline snakker om trygghet og koblingen mellom det fysiske og det relasjonelle rommet når hun sier:

*Det relasjonelle rommet er jo helt nødvendig for opplevelse av trygghet for å kunne delta i sosial kontekst. Og det legges til grunn for at rommet, det fysiske rommet, inviterer til det relasjonelle rommet og utforsking av det relasjonelle mellom menneskene som deler det felles fysiske rommet – det må ta tid. Og jo mere man investerer i den tida jo bedre får det sosiale spillet utforske seg.*

Her trekker Caroline fram tidsaspektet når det kommer til trygghet i det relasjonelle rommet.

Bjørn snakker også om dette og sier:

*Hvis du skaper grunnleggende tillit så får du mye igjen senere. Da er du nødt til å sette deg litt inn i andres roller, posisjoner og muligheter. For hvis du bare braser fram akkurat som du vil og regner med at folk tilpasser seg og skjønner hva du vil og sånn, så kan det gå riktig galt.*

Her trekker han også fram det kroppslige aspektet. Det å ”brase fram akkurat som du vil” kan forstås som at kroppsspråket og våre kroppsbevegelser oppfattes av andre som om vi ikke er opptatt av å skape trygghet i det relasjonelle rommet. På en annen side kan et annet kroppsspråk eller andre kroppslige bevegelser antyde det motsatte.

### 4.3.3 Relasjonell kultur

Caroline snakker om kulturen på arbeidsplassen i sammenheng med det relasjonelle rom.

Hun sier:

*Enkelte steder så opplever man at man kommer inn i en kultur man må tilpasse seg og da bruker man ganske lang tid på å lære seg alle de derre relasjonelle romma [...] både i forhold til fysiske rom, og de sosiale romma, handlingsrom og alle disse her sånn. Da må du innpasse deg i det også må du like det eller ikke [...] Men alle skal på en måte være de samme, innenfor samme rom, uten mulighet for å være annerledes, bevege seg annerledes, og da er det det nettopp det relasjonelle rommet der som er UHYRE viktig å forstå eller delta i. Også må du velge om du går inn i en kultur eller om du opplever at de du er sammen med i det fysiske rommet er interessert i å være medskapende i den kulturen de er i akkurat der og da, med den samskapinga av kulturen og da åpner du jo nye muligheter, men det tar enda lenger tid for da må man bli trygg på seg selv, at det man gjør selv er akseptert av de andre og at det andre gjør blir akseptert av deg – og den vekselvirkninga der – den er jo ganske heftig [...] Så hvis man bruker større rom for at man utforske det rommet der, så tror jeg man kan få et grunnlag for en dialog som er en helt annen grunnbase enn i de relasjonelle rom der deltakerne opplever at de skal inn i et rom som er definert på forhånd. Det å ha en åpenhet for at det relasjonelle rommet er noe som blir til gjennom menneskene og ikke noe menneskene skal bli tatt inn i, det er viktig.*

Her trekker Caroline fram at det er viktig å delta i det relasjonelle rommet og at du der kan være med på en samskaping av en kultur på arbeidsplassen. Gjennom gjensidig trygghet opparbeidet over tid, mener hun dette kan åpne opp for nye muligheter.

Caroline sier også: ”Når du kan drive dialog og endring i møtepunktet mellom den berømte boksen og det som er på utsida [...] – gud da svingær det”. ”Den berømte boksen” forklarer Caroline når hun sier: ”Dessverre så er det jo ofte sånn at man opplever at man skal inn i en kultur for så å reflektere over den kulturen, og så lurer man på hvorfor ingenting skjer. Det synes jeg er kjempe interessant. Her skal vi være så kreative og skapende og ta vare på hverandre, men vi skal gjøre det sånn for sånn har vi alltid gjort, men vi kan gjøre det innenfor den ramma her [den berømte boksen]. Da får ikke jeg til noe i hvert fall. Jeg klarer å tenke innenfor det, men jeg synes ikke det er noe moro”.

Å drive dialog og endring i møtepunktet mellom den berømte boksen og det som er på utsida kan knyttes til at det estetiske gir en åpenhet for det nye og til å tørre å forlate opptrakkede stier. En organisasjonskultur som har et relasjonelt fokus kan kanskje åpne opp for arbeidsprosesser som genererer transformasjon.

#### 4.3.4 Relasjonelt rom – et teoretisk blikk

Når informantene snakker om det relasjonelle rommet snakker de om det å investere tid i å skape trygghet og tillit. Med utgangspunkt i Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori kan dette sees som at gjennom å bruke tid på sammen å skape et trygt relasjonelt rom kan individene sammen tilegne seg rommet, og samtidig våge å sette seg ut i rommet. Da er de ikke *i* rommet og tiden, men *er til i* rommet og tiden. Det er en vekselvirkning mellom dem og rommet, noe som kanskje kan være en samskaping av en organisasjonskultur eller organisasjonens livsverden. Sett med et estetisk blikk kan evnen til å skape et trygt relasjonelt rom sees som en del av lederens estetiske kunnskap.

Å drive dialog og endring i møtepunktet mellom den berømte boksen og det som er på utsida, som Caroline snakker om, kan med et estetisk blikk forstås i sammenheng med lederes evne til å anvende sin estetiske kunnskap. Dette fordi estetisk kunnskap dreier fokuset mot bruk av følelser og sanser og at denne kunnskapen benyttes for å konstruere, representere og tolke det følte og sanselig erfarte livet i organisasjonen (Hansen et al., 2007, s. 546). ”Møtepunktet” kan sees som en del av organisasjonens relasjonelle rom og samskapte livsverden der det legges til rette for (konstrueres) og åpnes opp for å tenke nye tanker, og for arbeidsprosesser som genererer transformasjon.

Den samskapte livsverden kan kanskje også sees i sammenheng med Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori om at den levde kroppen ikke bare er et objekt, men også et subjekt som lever i en menneskelig verden sammen med andre folk. Den levde kroppen og verden er avhengig av hverandre (Bengtsson, 2013, s. 51). Dette avhengighetsforholdet kan kanskje forstås som et relasjonelt rom der sansene våre settes i spill.



## 4.4 Sosialt rom

Sosialt rom kan forstås som en forlengelse av det relasjonelle rommet. Det handler om sosiale prosesser og samhandling mellom mennesker som deler sosiale normer.

### 4.4.1 En sosialiseringsprosess

Caroline snakker om at det sosiale rom kan sees som en sosialiseringsprosess. Hun sier:

*Hvis du opplever å bli akseptert med de tinga du synes om selv, så bidrar du på helt annen måte enn hvis du hele tiden må passe på hva du sier til den gruppa du er sammen med. Det er ikke en god start på en dialogprosess eller endringsprosess, for endring innebærer nye bevegelser [...] Når du kommer dit at du kan begynne med det sosiale rommet, så er det jo nettopp der endring kan skje. For det er i samspillet mellom menneskene som forståelse og innsikt kommer, og kunnskapingen skjer.*

Dette kan forstås som at i samspill og møte med andres refleksjoner og din egen kunnskapskonstruksjon kan du forstå det sosiale rommet og deg selv som en del av dette rommet. Du kan få mulighet til å forstå deg selv som subjekt og objekt parallelt. Dette kan sees som en erfaring gjennom en dialog- eller endringsprosess.

Caroline sier videre:

*Ingenting er ferdig – allting blir – vi blir aldri ferdig og det er ikke dit vi skal, men vi skal alltid være underveis også skal vi vite hvor vi er mens vi er underveis. Og hvis vi klarer det så er vi der vi skal være (ler). Det relasjonelle og det sosiale rommet der det må oppleves trygt.*

Dette kan forstås som at Caroline ser på prosessen som en erfaring. Hun er opptatt av tilstedeværelse underveis i prosessen og ser ikke sluttresultatet som hovedmålet eller erfaringen, men refleksjon i og om prosessen som et mål og en erfaring i seg selv. Hun forteller videre om viktigheten av at medarbeiderne er trygge på at hun liker dem selv om de mener noe annet enn henne og at hun ”gir rom for at alle kan mene forskjellig og at vi kan gjøre ting forskjellig”. Dette kan forstås som at lederen er opptatt av en fleksibilitet og raushet når det kommer til å akseptere at vi er individer med ulike kunnskap, meninger og erfaring. Gjennom bruk av tid og en trygghet i det relasjonelle og sosiale rommet kan endring skje. Caroline sier: ”Det tar lang tid – det tar veldig lang tid, men hvis vi ikke bruker den tida, så tror jeg det er vanskelig å komme i en endringsprosess”.

#### 4.4.2 Det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet henger sammen

Caroline snakker om hvordan det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet henger sammen og sier:

*En relasjon er jo det du har til din egen kropp, til de andre i rommet, det fysiske rommet, ting som skjer i rommet, objekter i rommet og så videre. Det sosiale rommet handler om samhandlingen mellom deg og de andre sosiale vesenene i det rommet. Dette bygger på en trygghet på det fysiske rommet, under forutsetning på det relasjonelle rommet, som det sosiale rommet. Og det, når det andre er på plass, så åpner det opp for at det sosiale rommet faktisk kan finne sted. Hvis ikke så klarer du ikke ta inn i deg noen andre, da blir du mer opptatt av deg selv.*

Caroline sier videre:

*I nye situasjoner og på nye steder så påvirkes du og du påvirker det rommet du er i – sammen med de du skal være sammen med, og du bruker myyyyee energi – på akkurat det. Det er vanskelig å gjøre noe annet enn å jobbe med rommet i det første møtet, for det er så mange sosiale ting som skjer.*

Her snakker hun om hvordan det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet henger sammen. Ved at du har en relasjon til din egen kropp, til de andre menneskene og objektene i det fysiske rommet dannes et relasjonelt rom, og gjennom en trygghet i dette fysiske og relasjonelle rommet kan det sosiale rommet finne sted. Gjennom samhandling mellom de sosiale vesenene som sammen danner et sosialt rom kan man både påvirkes og påvirke. Dette kan forstås som at samskaping av et trygt sosialt rom i organisasjonen kan være et viktig element for at de som skal jobbe sammen/være i en prosess sammen kjenner seg trygge nok på hverandre til å våge å komme med innspill og være i dialog. I refleksjonsnotatet skriver Bjørn også om relasjonen mellom ulike rom:

*Vi skulle starte opp arbeidet med nytt strategidokument for enheten (et samlet strategidokument både for skole og barnehage). Min vurdering var at vi måtte ut av "hverdagen", og på den måten få en opplevelse av å være distansert til egen virksomhet og daglige drift. Seminaret ble derfor lagt til Bergamo i nord-Italia der vi hadde en kombinasjon av gode møteromsfasiliteter og hyggelige rammer rundt det hele, også med et teambuildingsperspektiv.*

Bjørn skriver om kombinasjonen av rom her. "Møterom" kan være et eksempel på et fysisk rom. "Hyggelige rammer rundt det hele" og "teambuildingsperspektiv" kan sees som relasjonelt og sosialt rom. Samtidig snakker han om å "få en opplevelse". Dette kan forstås som at det kroppslige og sanselige også settes i spill.

Caroline beskriver en hendelse som kan eksemplifisere relasjonen mellom det fysiske, det relasjonelle og det sosiale rom, samt det kroppslige og det sanselige. Hun forteller at samlingsstedet, som kan sees som et sosialt rom, har blitt ved kopimaskinen, som er plassert midt i gangen:

*I går når det kokte som verst – det var flere ting som kokte litt – så så jeg at alle var helt sånn dratt i trynet. Da satte jeg i gang med "Give me hope Johanna, give me hope" (synger og løfter armene i takt mot taket). Også begynte jeg å danse litt nedover (ler) også kikker ordføreren bare på meg også begynner hun også, og så fortsetter hun å danse og synge. Så henger rådmann seg på. Så dansa vi nedover gangen. Nå tar du ikke den bevegelsen når jeg sitter i kommunestyret i de vanskelige sakene altså, sier ordføreren, for da begynner jeg å le. Og bare det, med to minutter med – haaa (puster ut), bare få le litt og dansa litt, for så å gå inn og ta fatt på de tunge tinga igjen etterpå, det er DEILIG! Det er kjempedeilig å kunne ha den, det rommet der, at det kan være i gangen, det er deilig. Det er helt suverent!*

Jeg synes dette eksemplet fra Caroline beskriver godt hvordan det fysiske rommet, det relasjonelle rommet, det sosiale rommet, samt kropp og sanser henger sammen og hvordan de gjensidig kan være med på å påvirke hverandre. Caroline er her også inne på jobbkultur/organisasjonskultur. Eksempelet kan indikere en samskaping av en kultur der det er rom for å uttrykke følelser og bruke kroppen, noe som igjen kan være en indikator på trygghet. Dersom de involverte her ikke hadde hatt en trygghet i seg selv (i sitt eget kroppslige rom) og hatt trygghet i det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet, så er det ikke sikkert at denne situasjonen hadde utviklet seg på samme måte som Caroline her beskriver.

#### **4.4.3 Sosialt rom – et teoretisk blikk**

Det sosiale rom handler om sosiale prosesser og samhandling mellom mennesker som deler sosiale normer. I lys av Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori kan hendelsen i gangen ved kopimaskinen, som Caroline beskriver, være et eksempel på at vi ved kroppsperspeksjon, vårt aktive engasjement med verden, kan sanse hvordan vi selv fungerer og hvordan omgivelsene er.

Caroline snakker om at endring kan skje i samspillet mellom mennesker og at det er der forståelse og innsikt kommer, og kunnskapingen skjer. Ut ifra Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan dette forstås som en erfaring gjennom en endringsprosess. En trygghet i det sosiale rommet kan hjelpe oss å våge å gå i dialog med det nye og ukjente. Som individer i

verden er vi i en kontinuerlig endringsprosess der vi stadig møter nye og ukjente ting. Våre kropper er i et aktivt engasjement med verden, samtidig som vi i en jobbsammenheng ikke erverver en hel verden (livsverden), men en regional verden. Kunnskapen man har om hva som kreves for å utøve et yrke (Bengtsson, 2013, s. 49), er for eksempel hva som er nødvendig å se, høre, føle og gjøre sammen med andre mennesker. Med et estetisk blikk kan dette sees som en estetisk kunnskap medlemmene i organisasjonen kan benytte seg av i samskapingen av organisasjonens livsverden/en organisasjonskultur.

## 4.5 Kropp

I det kommende vil jeg presentere informantenes erfaringer om kropp. Av de fem valgte kategoriene i denne analysen får kategorien kropp den mest omfattende fremstillingen. Dette med bakgrunn i min nysgjerrighet om kunnskapen som lagres om kroppen vår – den kroppslige/sanselige kunnskapen og erfaringen hver og en av oss bærer med seg, som jeg skrev om i innledningskapittelet. Andre grunner er at estetisk ledelse inntar et kroppslig perspektiv, som vi har sett i teorien til Hansen, Ropo og Sauer (2007), samt at estetisk kunnskap – kunnskap som kommer til oss gjennom kroppen/sansene – benyttes som en av to begreper jeg anvender når jeg senere skal flette sammen hva en estetisk tilnærming til ledelse kan bety.

### 4.5.1 Kropp i rom

En av oppgavene informantene fikk før intervjuet var å skrive ned sine refleksjoner om deres egen bruk av rom når de leder møter i en endringsprosess. Her er et utdrag fra Carolines refleksjonsnotat der hun beskriver hvordan hun bevisst plasserer seg i rommet i ulike situasjoner:

*I utvalgsmøter er utvalgsleder møteleder, men jeg inviteres inn til å lede møter der vi sammen skal reflektere og diskutere utvikling og prioritering av tiltak innen oppvekst og kultur. I denne rollen plasserer jeg meg i utkanten av utvalgsguppen når andre saker behandles, og plasserer meg så alle ser meg, dersom jeg skal lede en prosess. Dette kan være små forskjeller som å flytte fra en stol til en annen, eller til å reise meg opp for å tegne og forklare på Smart board eller flippover. Jeg er da bevisst*

*å plassere meg med kroppen mot de andre i møtet, med blikkontakt, stå med "løse" knær og puster med magen. Dersom jeg sitter er jeg ofte framoverlent.*

*I møter med enhetslederne i sektoren kan jeg skille mellom hvordan jeg bruker rommet når jeg skal presentere informasjon eller ideer, når jeg inviterer til dialog eller når jeg gir rom for individuelle refleksjoner. Når jeg leder møter der jeg skal presentere informasjon og ideer plasser jeg meg fremst ved lerretet der powerpointpresentasjonen vises. Jeg plasserer bord rett ved meg så alle får plass uten stor avstand fra hverandre, meg, eller lerretet. Oftest står og går jeg. Alle får sitte der de selv ønsker. Når jeg inviterer til dialog sitter jeg, og sammen med de andre, ofte i små grupper, diskuterer og utfordrer vi hverandre på de aktuelle områdene vi arbeider med. Jeg liker da å oppleve en balanse i rommet. I disse situasjonene tegnes det både i bøker og på Smart board/flippover, og innimellom "koker" rommet av temperament og vitebegjær. Vi tillater høy takhøyde for å få synliggjort våre ulike perspektiver og interesseområder. Jeg opplever at retningen vi skal gå videre ligger i møtepunktet mellom alle disse diskusjonene. Når jeg leder møter der jeg åpner opp for individuelle refleksjoner hender det ofte at jeg forlater rommet. Har lyst til at de skal være frie for mitt blikk. Gjøre dem trygge på at jeg har tillit til dem. At jeg ønsker dem vel. Å ha tente lys, frukt og sjokolade hjelper også til med å skape et godt rom å komme inn i. Eller så setter jeg meg i et hjørne og reflekterer over oppgaven. Jeg ønsker å ta så lite plass som mulig, for å slippe alle de andre til med sine perspektiv. Gi rom for andres refleksjoner enn mine.*

Caroline skriver om ulike plasseringer i rom som for eksempel å sitte, å stå og å bytte plass. Hun skriver at hun plasserer kroppen slik at hun kan ha blikkontakt med de andre i rommet. Dette kan være en måte for lederen å vise at hun ønsker å se alle, viser en interesse for at de som individer er tilstede og viser interesse for deres meninger og tanker. Hun skriver at hun ofte sitter framoverlent. Et slikt kroppsspråk kan indikere noe av det samme.

Når hun skal presentere informasjon beskriver hun at hun plasserer seg med nærhet til der powerpointpresentasjonen vises og med en nærhet til de andre i rommet. Gjennom hennes formidlende stemme blir hun da som et fysisk, kroppslig og sanselig bindeledd mellom informasjonen (som vises på lerretet) og de hun formidler til. Dette kan forstås som et ønske om å åpne opp for de andre deltakernes innspill og refleksjoner til det hun presenterer.

Samtidig kan det ses som en måte å inkludere alle på, og at hun viser at hun ikke nødvendigvis presenterer en fasit. Hvordan hun velger å posisjonere seg selv, og hvordan hun bruker kroppen fysisk, kan si noe om hvordan hun ønsker å fremstå – nær eller distansert – som igjen kan være med på å fremme eller hemme dialogen i den gitte situasjonen.

Når hun inviterer til dialog skriver Caroline at hun ofte sitter i grupper sammen med de andre. Ved å sitte og ikke stå kan hun gjennom sitt kroppsspråk vise at hun ser seg selv som likeverdig, på samme nivå. Hadde hun valgt å bli stående kunne dette kroppsspråket muligens blitt oppfattet som om hun plasserer seg selv hierarkisk over de andre.

Når hun inviterer til individuelle refleksjoner skriver Caroline at hun ofte forlater rommet. Som hun skriver kan dette være en måte å vise/gi deltakerne trygghet og tillit på. Dette kan

forstås som at hun ikke vil være som en hauk som overvåker dem, men ønsker å åpne opp for refleksjon og trygghet til å si sin mening uten å føle begrensning.

#### **4.5.2 Kroppslig tilstedeværelse og trygghet**

Bjørn skriver ikke like mye om kropp i sitt refleksjonsnotat, men han skriver om at han varierer sin tilstedeværelse i rommet ved at han *”legger vekt på å være nær og tilgjengelig i slike prosesser [endringsprosesser]. Det gjør jeg gjerne ved å variere min tilstedeværelse i rommet – fra foreleser til deltaker i gruppearbeid eller samtale med enkeltperson(er)”*.

Dette kan forstås som at Bjørn er bevisst at vi som mennesker uttrykker noe gjennom hvordan vi velger å plassere oss i et rom og ved vår kroppslige tilstedeværelse. Under intervjuet snakker Bjørn videre om dette og sier at han er *”opptatt av å se folk i øya, være litt sånn inviterende til dialog – at jeg ikke gjemmer meg bak noe eller noen, og at jeg prøver å virke trygg”*.

Caroline snakker om at hun må *”bebo rommet”*, bli trygg på det, slik at hun slipper å tenke på hvor hun er hen. *”Jeg kan være der i stedet [...] det er en måte å få tilstedeværelse på”*.

Videre sier hun:

*Jeg må være trygg på at jeg kan bevege meg fritt i det rommet [det fysiske rommet hun befinner seg i] og da blir jeg også fri i det møtet med de menneskene jeg har i det rommet. Når jeg ikke er trygg på rommet, så blir jeg ikke trygg på de jeg møter der heller.*

Her snakker hun om opplevelsen av seg selv i rommet i relasjonelt og sosialt møte med de hun deler det fysiske rommet med.

#### **4.5.3 Kroppen juger aldri**

Både Bjørn og Caroline snakker om at kroppen ikke kan jule. Bjørn sier:

*Det er jo ikke alltid man er trygg, og min erfaring er at hvis man ikke er det så kan det på en måte bare forsterke det hvis man prøver å late som man er noe annet enn det man er. Så etter hvert så har jeg jo liksom skjont at vi tross alt er skrudd sammen som vi er – og da er det kanskje bedre å si at nå er jeg litt utrygg, nervøs eller et eller annet, enn å late som.*

Caroline sier:

*Jeg er opptatt av erfaringa, den umiddelbare tilstedeværelsen gjennom følelsene og reaksjonene på det. Det er jeg opptatt av. Å være trygg på det, for du klarer ikke jule på det. Kroppene jule aldri. Så det er kanskje kroppen som er mitt største lederverktøy. Forståelse av andres kropp i reaksjonsmønstre gjennom følelser og så kan jeg se, få en troverdighet om det de sier er noe som gir mening eller ikke.*

Jeg forstår det slik at Caroline her snakker om den kinestetiske sansen, som gjør oss i stand til en bevisst oppfatning av kroppsdelers stilling og bevegelser.

#### 4.5.4 Kroppslig kunnskap

Caroline sier at hun ”gjør ting av ryggmargsrefleks”. Dette kan forstås som en kroppslig kunnskap.

Caroline sier videre:

*Jeg er veldig bevisst hvor jeg er hen til enhver tid og hva jeg holder på med. I det øyeblikket jeg tar ansvar for å lede prosesser sammen med andre så er jeg årvåkent tilstede med en tilstedeværelse med alt jeg gjør, til fingerspissen. Så jeg vet alltid hvor jeg har meg i relasjon til de andre i rommet. Det er ikke alltid jeg er bevisst i stand til å ordsette det, men kroppen min er bevisst det. Den vet hva den skal gjøre – den stoler jeg på.*

Her snakker Caroline om en bevissthet om egen kropp i relasjon til det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet. Dette kan også forstås som en del av hennes kroppslige kunnskap.

Caroline snakker også om kroppslig kunnskap når hun sier:

*Kroppen handler ikke om å kommunisere noe annet, det er en refleksjon av en tilstedeværelse [...] Som koreografer så tror jeg vi er veldig opptatt eller vi er ikke opptatt av, vi er vant til og vet at kropp kan være så mye og aller mest en måte å reflektere reaksjonen med omverdenen. Å bruke det som et ledelsesverktøy, det er viktig.*

Her snakker Caroline om at kroppen har en kunnskap, den er ikke bare en mekanisme som kan styres av tanken. Jeg forstår det slik at det Caroline snakker om er estetisk kunnskap.

#### 4.5.5 Estetisk ledelse inntar et kroppslig og relasjonelt perspektiv

Med utgangspunkt i at jeg før intervjuene hadde lest Hansen, Ropo og Sauer (2007) sin teori om at estetisk ledelse inntar et kroppslig og relasjonelt perspektiv, valgte jeg å spørre informantene om de kunne si noe om hvordan det kroppslige og relasjonelle spiller inn i deres lederpraksis. Da jeg stiller Caroline dette spørsmålet begynner hun å le, før hun sier: ”Det er vel det jeg driver med”. Videre sier hun:

*Det er vel kanskje der styrken min er da. Ved å ha jobbet som koreograf i så mange år, så kjenner jeg kropp veldig godt – og gleden av å vite at kropp ikke har evnen til å skjule så mye. Det er veldig fint. Og det samme gjelder jo meg – jeg vet at jeg ikke kan skjule, så jeg vet at de som opplever meg opplever meg også som ærlig på det jeg driver med og ser når jeg ikke er det. Også er det veldig fint å få tilbakemelding på at ”Caroline”, det der trudde jeg ikke helt på. Da kan jeg svare: Nei, ikke jeg heller. Men det kommer gjennom kroppen. Det er kroppen min som kommuniserer aller, aller, aller mest. Så når jeg skal ha foredrag eller presentasjoner, og stå foran en stor forsamling så – må jeg bruke hiiimmela lang tid på først å konkretisere hva jeg har tenkt å si, det skjer ganske kjapt, men hvordan i all verden skal jeg si det da, det blir vanskelig. Fordi jeg vet at kroppen har så mye å si for samspill og forståelsen i det relasjonelle, det sosiale og det fysiske rommet.*

Når jeg stiller Bjørn det samme spørsmålet sier han: ”Ja...”, før han puster dypt inn og ut og ber meg gjenta spørsmålet. Han tenker seg om en god stund og så sier han:

*I og med at kommunikasjon og relasjon for meg er veldig sterkt knytta til hverandre så er det jo klart at det er utrolig viktig. Det å kunne ta med seg den kunnskapen man har om andre mennesker når man skal planlegge og gjennomføre endringer for eksempel, er veldig viktig. Det at du kjenner målgruppa di – og at du kan, du vet nesten hvem som rekker opp hånda først. Hvem som er først på Facebook og alt det derre der er utrolig viktig altså – og det er klart at da er det viktig å bruke de arenaene man har til å vise folk at du husker på dem, du husker at til søndagen har de konfirmasjon hjemme for eksempel. Jøss, huska du det liksom, kan de tenke eller svare da. Det er utrolig enkelt, men folk blir veldig glade – når de blir huska lite granne på – også glipper jeg på mye (ler).*

Jeg opplever at informantene har nokså ulik tilnærming til hvordan det kroppslige og relasjonelle spiller inn i deres lederpraksis. Caroline, som også har bakgrunn som koreograf, fokuserer mye på det kroppslige aspektet: Hvordan kroppen kommuniserer, hvordan hun opplever andre og andres opplevelse av henne gjennom det kroppslige. Samtidig fremhever hun at det er nettopp kombinasjonen av det relasjonelle og kroppslige hun er opptatt av når hun leder.

Bjørn på sin side snakker om opplevelse, det å komme ut av det vante og at det relasjonelle henger sammen med kommunikasjon. Han vektlegger ikke det kroppslige aspektet i samme grad som Caroline. Han snakker derimot om å kunne ta med seg kunnskapen man har om



andre mennesker. Dette kan forstås som en relasjonell, kroppslig kunnskap; en estetisk kunnskap.

Bjørn sier også:

*Jeg tror det handler om å få folk til å føle seg litt verdsatt på sett og vis – og at de blir tatt litt ut av den derre vante situasjonen som de er i hver eneste dag. Jeg tror ikke nødvendigvis at det er en direkte sammenheng mellom omgivelser, og innhold for å si det sånn, men jeg har noen opplevelser av at der vi har fått til mest og hvor folk har vært mest åpne, er på arenaer som er utenfor de vante. Så for meg virker det som om vi er sånn sammenskrudd at når vi rykkes litt ut av det derre vante – så åpner det for så vidt opp for både tanker og ideer og prosesser som vi – i det vanlige ikke åpner opp for – så det tror jeg er utrolig viktig altså. Det er noe annerledes ved å sitte rundt dette møtebordet her og det å dra til et sted hvor du kanskje både får en kulturell opplevelse, en estetisk opplevelse, en gastronomisk opplevelse, altså sånne type ting – ja, det gjør noe med folk. Samtidig så skal det være for de spesielle anledninger, slik at det blir noe spesielt – så det er en sånn balansegang.*

Her snakker Bjørn om hvordan han erfarer at folks opplevelse av å bli tatt ut av det vante og satt i nye omgivelser kan åpne opp for nye tanker, ideer og prosesser. Dette kan forstås som at vi påvirkes av våre omgivelser og de sanselige inntrykkene og opplevelsene omgivelsene kan gi.

#### **4.5.6 Kropp – et teoretisk blikk**

I lys av Hansen, Ropo og Sauer (2007) kan utdraget fra Carolines refleksjonsnotat, der hun snakker om ”kropp i rom”, være et eksempel på en estetisk tilnærming til ledelse. Dette fordi Caroline her inntar et kroppslig og relasjonelt perspektiv i sin ledelse og i møte med sine medarbeidere. Sett med et estetisk blikk formidler hun samtidig en bevissthet om at kroppen hennes uttrykker noe gjennom måten hun velger å plassere seg i rommet på (Mårup, 2006).

Både Caroline og Bjørn snakker om viktigheten av kroppslig tilstedeværelse og uttrykker gjennom dette at de har et estetisk syn på ledelse (Hansen et al., 2007, s. 553). Caroline snakker om at hun må ”bebo rommet” og bli trygg i rommet slik at hun slipper å tenke på hvor hun er hen, men i stedet kan ha en tilstedeværelse i rommet. Forstått ut ifra Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori formidler hun en bevissthet om at hun allerede er i rommet i kraft av sin egen kropp, samt en bevisst anvendelse av sansing som en åpning mot de andre i rommet.

Caroline snakker om opplevelsen av seg selv i rommet i relasjonelt og sosialt møte med de hun deler det fysiske rommet med. Sett med et estetisk blikk kan dette forstås som en oppmerksomhet når det kommer til bevegelser og kroppsspråk. Kroppens bevegelser og språk kan være med på å modifisere det fysiske rommet og opplevelsen av alle i dette rommet, samt forårsake ringvirkninger i samtalene og relasjonene som skapes (Mucha, 2008, s. 44).

Caroline sier hun gjør ting av ryggmargsrefleks. Med utgangspunkt i Hansen, Ropo og Sauer (2007) og Keenan, Pisarski og Bartlett (2012) sine teorier kan det å handle ut ifra ryggmargsrefleks sees som at vi henter kunnskap som er lagret i kroppen vår gjennom erfaringer. Det kan være en erfaring vi har gjennom en situasjon vi har vært i før eller liknende. Ofte kan dette være ubevisst der og da i situasjonen, men det er allikevel kunnskap. I sammenheng med Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan dette forstås som et sanselig redskap, et uttrykk for en kroppslig erfaring som hentes fram og benyttes i den regionale verden vi befinner oss i. Gjennom at kunnskapen vår blir sedimentert i kroppen som en måte å se, snakke, lytte, føle, handle og tenke på, kan denne kunnskapen bli et redskap for oss (Bengtsson, 2013). Sett med et estetisk blikk kan et slikt redskap anses som en del av lederens estetiske kunnskap.

Både Caroline og Bjørn presiserer at kroppen ikke kan jule og Caroline anser det som viktig å bruke kroppen som et ledelsesverktøy. Caroline snakker om sin bevissthet om egen kropp i relasjon til det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet. I lys av Hansen, Ropo og Sauer (2007) og Keenan, Pisarski og Bartlett (2012) sine teorier kan dette sees som at det kreves en bevissthet om egen kropp for at en slik kunnskap ikke skal forbli en ubevisst taus kunnskap, men en bevisst kunnskap man benytter og anerkjenner at man har. En slik bevissthet om egen kropp kan være bevisst bruk av den kinestetiske sansen (Ropo, Sauer, & Salovaara, 2013, s. 384; Kinestetisk sans, 2014a; Kinestetisk sans, 2014b). Kroppen har en kunnskap, en kinestetisk kunnskap. Den er ikke bare en mekanisme som kan styres av tanken. Den kinestetiske kunnskapen kan være en inngang til å forstå det estetiske aspekt ved ledelse.

Sett i lys av Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori og med et estetisk blikk kan estetisk kunnskap bli en legitim kunnskap gjennom en slik bevissthet. Dette ved at kroppsligheten er forutsetningen for at vi kan ha viten om gjenstander i verden og at denne viten erverves

gjennom erfaring og sosial interaksjon over tid, som kroppens sanselige og følelsesmessige dimensjon.

## 4.6 Sanser

I analysen av datamaterialet har jeg observert at informantene snakker om sanser i relasjon til de andre kategoriene. Spesielt er sansene sterkt inne når informantene snakker om kropp, som vi har sett i det jeg har presentert over. I romkategoriene har jeg blant annet trukket fram sansene syn, hørsel og smak. Som en påminnelse vil jeg nå trekke fram noen av sitatene fra romkategoriene som jeg har presentert tidligere, for så å presentere informantenes erfaringer om følelsessansen.

### 4.6.1 Syn, hørsel, smak

Bjørn snakker om at det er *”viktig at folk ser hverandre”* i møtesituasjoner. Caroline snakker om sansene syn og hørsel og sier: *”Hvis vi skal ha en tett dialog bruker jeg formannskapssalen for å få i gang dialogen”*. Der er det *”kortere avstand mellom menneskene og formannskapssalen har et ovalt bord”*. Det Caroline her sier kan forstås som at kortere avstand mellom menneskene og det ovale bordet gjør at det er lettere for folk å se og høre hverandre, noe som igjen kan gjøre det lettere å holde en dialog. Bjørn trekker fram smakssansen når han forteller om møtet over en lunsj og at dette gir en annen opplevelse enn *”en svett matpakke”*.

I dette sitatet fra Caroline fungerer flere sanser samtidig: *”Jeg har mørk sjokolade på pulten – og du verden hvor mange samtaler det hjelper med en liten sjokoladebit og en kaffe (ler) og det er plassert for at man skal kunne ta og ikke måtte spørre, og det er viktig”*. Her er det smakssansen som utforsker objektet, samtidig som sansene syn (ser sjokoladen) og hørsel (hører hva den andre sier) eksisterer samtidig.

## 4.6.2 Følelse

Følelse kan være kroppens reaksjon på sanselige opplevelser og/eller erfaringer. Caroline trekker fram følelsessansen når hun sier: *"Følelse i endringsprosess er avgjørende i min verden [...] Følelsene er vår umiddelbare reaksjon på opplevelsene av omverden og da må jeg ta det på alvor"*. Hun sier videre at dette er helt nødvendig for å akseptere og respektere hverandre som mennesker for *"det er jo gjennom det man sanser det fysiske rommet, det relasjonelle rommet og det sosiale rommet, ikke sant"*. Her snakker Caroline om sanser i relasjon til de tre romkategoriene. Hun trekker videre inn det kroppslige når hun sier:

*Det folk uttrykker gjennom følelser sier noe om situasjonen og tilstedeværelsen, opplevelsen av tilstedeværelsen og min ledelse [...] Opplevelsen av meg selv i det sanselige påvirker hvordan jeg opplever de jeg skal snakke med i en forsamling og i en dialog [...] fordi jeg vet at kroppen har så mye å si i samspill og forståelsen i det relasjonelle og sosiale rommet og det fysiske rommet.*

Hun sier videre at *"hvis jeg opplever meg som ikke alright, så er det ingen andre som kan bli alright heller"*. Dette kan forstås som at en leders bevissthet om hvordan han/hun opplever seg selv kan være en faktor for hvordan han/hun opptrer som leder i møte med andre.

Informantene snakker om hvordan det relasjonelle, sosiale og sanselige flettes sammen i deres lederpraksis. Bjørn sier at det for ham *"handler om å få folk til å føle seg litt verdsatt på sett og vis"*. Han forteller om erfaring med å gi folk en opplevelse, for eksempel ved *"å dra til et sted hvor du kanskje både får en kulturell opplevelse, en estetisk opplevelse, en gastronomisk opplevelse, altså sånne type ting – ja, det gjør noe med folk"*. Og hans erfaring er at folk er mer åpne og at de har fått til mest på *"arenaer som er utenfor de vante"*.

Altså mener han at vi gjennom å ta inn nye sanseopplevelser og erfaringer åpner opp for å tenke nye tanker. Det estetiske kan gi oss mulighet til å bryte med kjente mønstre og vaner, gjennom å leke med sanselige inntrykk og uttrykk. Caroline snakker også om dette og sier:

*Det som har lært meg mest er jo at det er nettopp den tilstedeværelsen [sanselig tilstedeværelse] som er helt avgjørende. Er du ikke tilstede i det rommet – fysiske, relasjonelle og sosiale rommet, kan du bare drite i å holde på med endring, ikke sjans, for da er du ikke der. Hvis ikke du er det så kan du ikke endre i det rommet, opplevelsen i det rommet du allerede er, og da reproducerer du heller, eller du gjør noe alle andre gjør et annet sted, men da gjør du ikke noe for første gang. Og det er ganske – det er det jeg synes er kult da. Når du oppdager ting du ikke har tenkt på før for eksempel – jeg får skikkelig kick! Kjempe moro!*

Den sanselige tilstedeværelsen Caroline her snakker om kan forstås som en del av lederens estetiske kunnskap. Denne kunnskapen kan være en nødvendig kunnskap for å kunne få til endring i organisasjonen og ikke bare reproducere, men gjøre ting for første gang og tenke nye tanker.

#### **4.6.3 Sanser – et teoretisk blikk**

Det blir trukket fram at en leders bevissthet om hvordan han/hun opplever seg selv kan være en faktor for hvordan han/hun opptrer som leder i møte med andre. Følelsen vi har av oss selv gjør noe med oss og påvirker også hvordan vi agerer og handler (K. Martinsen, 1993, s. 103; Hansen et al., 2007, s. 545; Bengtsson, 2013, s. 50).

Caroline fremhever at det er viktig å ta medarbeidernes følelser på alvor, da ”følelser er vår umiddelbare reaksjon på opplevelsene av omverdenen”. Hun trekker også fram at hennes opplevelse av seg selv i det sanselige påvirker hennes opplevelse av de andre i rommet. Med utgangspunkt i Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori kan dette bety at Caroline definerer rom ut ifra sin sansing og bevegelse, altså hennes kroppslige/sanselige erfaring i sin opplevelse av seg selv og hennes opplevelse i møte med de andre i rommet (Bengtsson, 2013).

Caroline sier også at ”hvis jeg opplever meg som ikke alright, så er det ingen andre som kan bli alright heller”. I lys av Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori kan dette forstås som at en trygghet i egen kropp kan gi økt trygghet i møte med andre mennesker i fysiske, relasjonelle og sosiale rom. Gjennom en slik trygghet opplever vi trolig ikke en passiv mottagelse av sanseinntrykk, men et aktivt engasjement i møte med andre mennesker som vi deler ulike rom med. Sett med et estetisk blikk kan det å være bevisst dette som leder gjøre at man kan skape trygge rammer i det fysiske rom som igjen kan gi trygghet for å utforske det relasjonelle og sosiale rommet.

Når informantene snakker om hvordan det relasjonelle, sosiale og sanselige flettes sammen i deres lederpraksis kommer det fram at gjennom å ta inn nye sanseopplevelser og erfaringer kan det åpnes opp for at lederen og medarbeiderne våger å tenke nye tanker og sammen gjør en erfaring i prosessen de er i. Bjørn trekker fram hans erfaring med å gi medarbeiderne ulike former for sanselige opplevelser, og at hans erfaring er at dette gjør folk mer åpne for å tenke

nye tanker. Dette samsvarer med Mårup (2006) sitt syn om at man gjennom sanselige opplevelser kan få mulighet til å bryte med kjente mønstre og vaner, gjennom å leke med sanselige inntrykk og uttrykk. Samtidig kan det å dra et annet sted og få nye sanselige opplevelser sees i relasjon til Strati (1992, s. 568-569) som skriver at det er et kontinuerlig skifte mellom estetikk som en form for kunnskap og estetikk som et organisatorisk aspekt. Han mener en slik bevegelse er uunngåelig og passende til den estetiske forståelse av organisasjonslivet, fordi dette bringer fram i lyset den lekenheten estetiske opplevelser kan gi. Med andre ord kan kanskje en estetisk tilnærming til ledelse være en måte å få fram lekenheten i en organisasjon på.

Caroline trekker fram at sanselig tilstedeværelsen i det fysiske, relasjonelle og sosiale rommet er avgjørende i en lederpraksis dersom man skal kunne få til endring i organisasjonen og ikke bare reproducere det andre gjør og tenker andre steder. Sansene kan tale til oss og få oss til å tenke nye tanker, men dette krever tilstedeværelse (Mårup, 2006). Sett med et estetisk blikk og i tråd med Merleau-Ponty (1945/1994) sin teori kan slik sanselig tilstedeværelse forstås som en del av lederens estetiske kunnskap og handler om å våge å utforske og være tilstede med hele sanseapparatet. En annen del av ledernes estetiske kunnskap er bevisstheten om at alle sansene har sin egen plass/sitt eget rom og derfor ikke kan erfare hverandre. Sanseorganene utforsker objekter på sin egen måte, men da de eksisterer samtidig er en kommunikasjon mellom dem allikevel mulig (Bengtsson, 2013).

## 5 En estetisk tilnærming til ledelse

Før jeg startet denne studien var min antagelse at jeg gjennom intervjuene og analyse av intervjudataene ville komme fram til et ”svar” på hva estetisk ledelse er. Jeg hadde et ønske om å kunne fylle begrepet estetisk ledelse med et empirisk innhold og ut ifra dette kunne si noe om hva det betyr å benytte seg av estetisk ledelse i en lederpraksis. Jeg så for meg at estetisk ledelse var en ledelsesform som kunne benyttes i gitte situasjoner på lik linje med for eksempel karismatisk ledelse, transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse (Glasø & Thompson, 2013). Ut ifra det vi har sett tidligere, om at ulike situasjoner krever ulike former for ledelse (Bass, 1985; Glasø & Thompson, 2013), så jeg heller ikke for meg at estetisk ledelse kunne være en universell ledelsesform. Jeg trodde jeg skulle bli i stand til å si noe om hva estetisk ledelse er. I stedet indikerer studien at man som leder kan benytte en estetisk *tilnærming* i sin lederpraksis. De fem analysekategoriene/rommene finnes overalt i ledelse. Den estetiske tilnærmingen betyr at lederen er bevisst i utformingen av disse rommene.

Bass (1985) mener at effektive ledere benytter en kombinasjon av ulike ledelsesstrategier og at valget av ledelsesstrategi kommer an på situasjonen. En slik forståelsesmåte synes fruktbar, men min studie indikerer at det er mulig å utvide denne forståelsesmåten ved å introdusere et estetisk blikk. Når estetisk ledelse er introdusert som en mulig tilnærming til ledelse (Hansen et al., 2007; Strati, 1992), kan det forstås slik at en effektiv leder er en som benytter en estetisk tilnærming til ledelse. Valget av ledelsesstrategi kommer fortsatt an på situasjonen, men i tillegg evner en effektiv leder å bevisstgjøre seg og anvende sin estetiske kunnskap i situasjonen i kombinasjon med den valgte ledelsesstrategien. Dette kan øke ledelseseffektiviteten.

Sett ut ifra analysen av datamaterialet om ledernes erfaringer om det estetiske aspekt i deres lederpraksis, vil jeg i dette kapitlet presentere hva en estetisk tilnærming til ledelse kan innebære. Informantenes erfaringer bringes sammen i en forståelse av at en estetisk tilnærming til ledelse handler om estetisk kunnskap på den ene siden, og om samskaping av organisasjonens livsverden på den andre siden.

Først presenteres et blikk på informantenes estetiske tilnærming til ledelse i deres lederpraksis. Deretter presenteres hva estetisk kunnskap i lederpraksis kan være og et estetisk

blikk på anvendelse av estetisk kunnskap i lederpraksis i relasjon til de fem analysekategoriene. Videre presenteres hva som kan ligge i ”samskaping av organisasjonens livsverden”. Til slutt presenteres noen refleksjoner om en estetisk tilnærming til ledelse i praksis og noen refleksjoner om hvor et estetisk blikk på ledelse kan gå videre.

## 5.1 Informantenes estetiske tilnærming til ledelse

I lys av Hansen, Ropo og Sauer (2007) sin teori kan det, ut ifra informantenes refleksjoner om hvordan det kroppslige og relasjonelle spiller inn i deres lederpraksis, se ut til at Caroline praktiserer en mer bevisst estetisk tilnærming til ledelse enn Bjørn gjør (jfr. 4.5). Det kroppslige aspektet kommer i alle fall tydeligere fram hos Caroline enn hos Bjørn. Caroline trekker fram at hun har jobbet som koreograf i mange år og at hun derfor kjenner kropperveldig godt (jfr. 4.5.5). Denne erfaringen med kropp kan kanskje være grunnen til at hun har et sterkere fokus på det kroppslige aspektet i sin lederpraksis. Med dette mener jeg ikke at en estetisk tilnærming til ledelse fordrer kunstnerisk bakgrunn. Men med utgangspunkt i Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori om at vi bygger vår praksis på tidligere erfaringer, er det trolig naturlig at Caroline er mer bevisst sin anvendelse av estetiske kunnskap i sin lederpraksis og derfor snakker mer om dette i intervjuet.

Sett med Mårup (2006) sitt estetiske blikk kan utdraget fra Carolines refleksjonsnotat, hvor hun skriver om kropp i rom (jfr. 4.5.1), være et eksempel på at man ikke kan komme utenom at estetikken er tilstede i alle våre handlinger, bygninger, måter å innrette oss på og så videre. Vi uttrykker noe gjennom måten vi plasserer oss i et rom; hvordan vi står, sitter, snakker etcetera. Dette kan være bevisst eller ubevisst. I lys av Hansen, Ropo og Sauer (2007) sin teori kan utdraget også være et eksempel på en estetisk tilnærming til ledelse, da Caroline her inntar et kroppslig og relasjonelt perspektiv i sin ledelse, og i møte med sine medarbeidere. Som mennesker mottar vi kontinuerlig sanselige inntrykk (Bengtsson, 2013; Merleau-Ponty, 1945/1996). Sett fra Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan dette sees som at ettersom vi alle sanser har vi alle estetisk kunnskap. En estetisk tilnærming til ledelse kan ut ifra dette forstås som evnen til å *bevisstgjøre* seg og *anvende* sin estetiske kunnskap. Jeg vil nå presentere en forståelse av estetisk kunnskap i lederpraksis, og et estetisk blikk på anvendelse av estetisk kunnskap i relasjon til de fem analysekategoriene.



## 5.2 Estetisk kunnskap i lederpraksis

Ledelse handler for mange om å skape mening; det å skape en meningsfylt kontekst som folk kan bli motivert av (Arnulf, 2013). Informantenes erfaringer og refleksjoner om de fem analytiske kategoriene bringes, som tidligere nevnt, sammen i en forståelse av en estetisk tilnærming til ledelse som på den ene siden handler om en samskaping av organisasjonens livsverden, og om estetisk kunnskap på den andre siden.

Ut ifra det teoretiske rammeverket jeg har valgt, har vi sett at vi tilegner oss estetisk kunnskap gjennom kroppen/sansene (Bengtsson, 2013; Merleau-Ponty, 1945/1996). Som sansende og bevisste subjekter er vi inkarnert, vi er *i* en levende kropp, og dermed bundet til verden gjennom vår sanselige omgang med den. Kroppsperspeksjonen er ikke en passiv mottagelse av sanseinntrykk, men et aktivt engasjement med verden. Vi er ett med vår kropp og kroppen er ikke en livløs mekanisme (Merleau-Ponty, 1945/1994). Kroppen er kunnskapsrik. En form for kroppsperspeksjon kan kanskje forstås som estetisk intelligens da det heller ikke her er snakk om en passiv mottagelse av sanseinntrykk, men et aktivt engasjement med verden (Merleau-Ponty, 1945/1994; Mucha, 2008). Estetisk intelligens i ledelse av organisasjoner handler om evnen til å bringe inn en kunstners sensibilitet, tilstedeværelse og ekthet, og evnen til å ta inn, assosiere, assimilere og handle hensiktsmessig. Det handler om å være tilstede, å lytte, å ta inn sine egne og andres bevegelser og stemmer, samt å ta inn omgivelsene, i stedet for å ha fokus på å forberede sin egen respons, og med det sette seg selv i fokus (Mucha, 2008, s. 50). En estetisk intelligent organisasjon kroppsliggjør, oppfordrer til og igangsetter den kollektive energien og fokuset til sine medlemmer (Mucha, 2008, s. 43). Dette trekker meg over til hvorfor også samskaping av organisasjonens livsverden kan forstås som et element i en estetisk tilnærming til ledelse. Før jeg går nærmere inn på dette vil jeg legge fram en forståelse av anvendelse av estetisk kunnskap i relasjon til de fem analysekategoriene sett med et estetisk blikk.

Å anvende estetisk kunnskap i relasjon til kategorien fysisk rom kan med et estetisk blikk sees som evnen til å velge ”riktig rom” til formålet og aktiviteten som skal foregå i dette rommet. I tillegg handler det om evne til å skape nærhet i form av at alle i rommet kan se og høre hverandre. Da er det snakk om hvordan man som leder plasserer seg i rommet og hvordan man velger at medarbeiderne skal plasseres.

Med et estetisk blikk kan anvendelse av estetisk kunnskap i tilknytning til kategorien relasjonelt rom sees som evnen til å skape et trygt relasjonelt rom gjennom å investere tid i å skape en organisasjonskultur som fremmer trygghet og tillit. Dette kan kanskje være med på å åpne opp for at deltakerne som deler det relasjonelle rommet kan våge å tenke nye tanker og skape gode arbeidsprosesser sammen.

Ved en forståelse av det sosiale rom som en forlengelse av det relasjonelle rom, kan også estetisk kunnskap i det sosiale rom forstås som en forlengelse av estetisk kunnskap i det relasjonelle rom. Ut ifra dette kan en organisasjonskultur som fremmer trygghet og tillit kanskje forstås som et sosialt rom. I tillegg handler det om sosiale prosesser og samhandling mellom mennesker som deler sosiale normer. Anvendelse av estetisk kunnskap i relasjon til kategorien sosialt rom, kan med et estetisk blikk sees som evnen til å legge forholdene til rette for å samskape en organisasjonskultur som fremmer trygghet, tillit og samhandling. I tillegg handler det om evnen til å anvende kunnskapen man har om hva som kreves for å utøve et yrke, for eksempel hva som er nødvendig å se, høre, føle og gjøre sammen med andre mennesker.

Betydningen av kroppens plassering i rom og kroppslig tilstedeværelse, samt kunnskap om hva kroppen uttrykker, blant annet at den aldri juger, er tre av aspektene som kommer tydelig fram i informantenes erfaringer om kropp i deres lederpraksis. Ved den tidligere beskrivelsen av kroppslig/sanselig kunnskap som estetisk kunnskap (jfr. 2.3.5), forstås kategorien kropp som hovedelementet i lederens estetiske kunnskap. Med et estetisk blikk kan anvendelse av estetisk kunnskap i relasjon til kategorien kropp sees som evnen til å bevisst kunne anvende denne kunnskapen både i relasjon til fysisk plassering i rom, kroppsspråk og i sammenheng med å skape relasjonelle og sosiale rom i organisasjonen.

I følge Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori lar det seg ikke gjøre å skille kropp fra sanser, da det er kroppen som sanser. Ut ifra en slik teori sees sanser som et viktig element i den estetiske kunnskapen sammen med kropp. Informantene snakker også om kropp og sanser parallelt. De snakker om følelsen av hvordan man opplever seg selv og andre, kroppslig/sanselig tilstedeværelse og trygghet, samt det å gi medarbeiderne andre sanselige opplevelser enn de kanskje er vant til. Det være seg sanselige opplevelser i form av å se, høre, smake og føle nye ting (jfr. 4.6.2). Anvendelse av estetisk kunnskap i relasjon til kategorien sanser, kan med et estetisk blikk sees som at lederen våger å utforske og være

tilstede med hele sanseapparatet. Enten det er gjennom å våge å ta inn det medarbeiderne uttrykker kroppslig og/eller verbalt, ved selv å våge å uttrykke følelser, eller å gi medarbeiderne og seg selv nye sanselige opplevelser. Sistnevnte kan i følge Bjørn gjøre folk mer åpne for å tenke nye tanker, da sanseopplevelser og erfaringer også påvirker det relasjonelle og sosiale rom i organisasjonen (jfr. 4.6.2). Dette bringer meg videre til samskaping av organisasjonens livsverden.

### **5.3 Samskaping av organisasjonens livsverden**

Begge informantene snakker om/er opptatt av samskaping. Fokuset på medlemmenes kollektive energi (Mucha, 2008) er kanskje en form for samskaping av de regionale verdenene eller energiene hvert individ/de ansatte i organisasjonen bringer inn (Bengtsson & Løkken; 2004, Mucha, 2008). I lys av Merleau-Ponty (1945/1996) sin teori kan denne samskapingen sees som et intersubjektivt rom der subjektene som deler dette rommet har en bevissthet om deres felles opplevelse/erfaring, samt en bevissthet om at ethvert subjekt påvirker, og påvirkes av de andre subjektene i dette rommet (Bengtsson & Løkken, 2004; Intersubjektiv, 2014). Dette intersubjektive rommet kan igjen forstås som organisasjonens samskapte livsverden. Denne samskapingen informantene snakker om er deres subjektive erfaringer. Om dette oppleves på samme måte for de andre ansatte i organisasjonen er derfor uvisst.

Informantene snakker mye om nærhet og relasjon. Når det er snakk om det fysiske rommet benyttes ordet nærhet når for eksempel Caroline snakker om hvordan hun plasserer seg i rommet i nærhet til der powerointpresentasjonen vises og med en nærhet til de andre i rommet (jfr. 4.5.1). Begge informantene trekker fram viktigheten av nærhet med tanke på at alle i rommet kan se hverandre, for å få en god dialog (jfr. 4.6.1). Her spiller sansene våre inn. Både det å kunne *se* og *høre* hverandre kan være med på å skape en *følelse* av nærhet og relasjon til de man befinner seg i det fysiske rommet sammen med. Med et estetisk blikk kan en del av lederens estetisk kunnskap være evnen til å konstruere, representere og tolke det følte og sanselig erfarte livet i organisasjonen (Hansen et al., 2007). Kan det følte og det sanselig erfarte livet kan kanskje være en del av organisasjonens livsverden?

Informantene mener også det er viktig å være nær som leder i betydningen å ha en relasjon til sine medarbeidere. Bjørn trekker i den anledning fram at det ikke gjør noe om denne relasjonen går ut over den profesjonelle relasjonen. Han sier det også er viktig å se medarbeiderne som enkeltindivider, men presiserer at det er grenser for hva man gjør og at han forsøker å være bevisst på at han er leder også når han omgås kolleger utenfor kontoret (jfr. 4.3.1).

Disse ulike formene for nærhet og relasjon kan kanskje være medvirkende faktorer i arbeidet med samskaping av organisasjonens livsverden. En slik samskaping kan være med på å utvikle et arbeidsmiljø der kreativitet, samarbeid, engasjement, tillit, innovasjon og sterke, internt avhengige nettverk kan utvikle seg og blomstre, som er det Mucha (2008) skriver at finner sted i estetisk intelligente organisasjoner. Ut ifra dette kan den samskapte livsverden kanskje være et slikt sterkt, internt avhengig nettverk.

## 5.4 Noen avsluttende refleksjoner

I lys av det foregående er det nå hensiktsmessig å presentere noen refleksjoner om en estetisk tilnærming til ledelse i praksis og avslutte med noen refleksjoner om hvor et estetisk blikk på ledelse kan gå videre.

Som nevnt ved flere tidligere anledninger er den estetiske tilnærmingen til ledelse bare én av mange mulige tilnærmingsmåter (Mårup, 2006; Strati, 1992). Ulike situasjoner og oppgaver kan kreve ulik form for ledelse, og en leder med en estetisk tilnærming til ledelse bør derfor benytte en kombinasjon av flere ledelsesformer. Med tanke på Carolines bakgrunn og erfaring som koreograf valgte jeg å spørre henne om hvordan hun erfarer det å være leder (kommunalsjef for oppvekst og kultur), sammenliknet med det å jobbe som koreograf. Hun svarte: *”Jeg synes det er helt likt. Det er helt makent, men det her handler om paradigmer”*.

Formålet med denne masteroppgaven er ikke å operasjonalisere estetisk ledelse, eller å selge inn kunstneriske ledeses måte å arbeide på som et læringspotensial for andre ledere. Som nevnt i 5.1 mener jeg ikke at en estetisk tilnærming til ledelse fordrer kunstnerisk bakgrunn. Men med utgangspunkt i sitatet fra Caroline, og Mucha (2008, s. 42) sitt spørsmål om vi kan

ta oss råd til å ignorere hva kulturen i ”kunstens verden” tilbyr ”businessverdenen”, vil jeg nå presentere hvordan en estetisk tilnærming til ledelse kan foregå i praksis. Jeg vil gi eksempler på ulike måter koreografer kan arbeide på sett fra ulike estetiske tilnærminger (jfr. 2.2) og se dette i relasjon til ulike ledelsesformer (jfr. 2.1).

Ledere i ”kunstens verden” (Mucha, 2008), for eksempel koreografer, kan arbeide på ulike måter i en prosess fra idé til ferdig forestilling, ikke helt ulikt en endringsprosess. Noen ganger har koreografen en klar tanke om hvordan det ferdige produktet skal se ut mens andre ganger er prosessen det viktigste.

For eksempel dersom koreografen arbeider ut ifra et mimetisk perspektiv har koreografen på forhånd utarbeidet en ferdig koreografi som danserne skal utføre. Her handler det om et håndverk der kunstverkets idé eller form er forutbestemt og kunsten skal etterlikne dette bildet (Løvlie, 1990). Dette kan sees i relasjon til transaksjonsledelse som blant annet handler om at ledere og underordnede diskuterer forventninger og krav og lederen kommer med betingelser og belønninger for å innfri disse (Glasø & Thompson, 2013).

Dersom koreografen arbeider ut ifra et ekspressivt perspektiv tar koreografen utgangspunkt i følelsesverden og et ønske om å uttrykke noe indre (Løvlie, 1990). Dette kan sees i relasjon til emosjonell ledelse som blant annet handler om emosjonell påvirkning (Glasø & Thompson, 2013).

Koreografen kan også arbeide ut ifra et fenomenologisk perspektiv. I en slik prosess overveies egne verdimeslige og teoretiske eller praktiske forutsetninger kontinuerlig, samtidig som en utfører konkrete analyser (K. Martinsen, 1993). Det handler da om å tydeliggjøre fenomener slik de utspiller seg, og hvilken betydning de har for det erfarende subjekt i dagligdagse situasjoner (Merleau-Ponty, 1945/1994). Da er prosessen i seg selv viktigere enn det endelige målet/produktet. Dette gjenspeiler transformasjonsledelse, som blant annet handler om at lederen gir underordnede myndighet og utfordrende oppgaver, og med dette hjelper sine underordnede med å utvikle egne lederferdigheter (Glasø & Thompson, 2013).

Vi har nå sett tre ulike eksempler på en estetisk tilnærming til ledelse i praksis. Tidligere har vi sett at det å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller og utforskingen av subjektive

lederskapskvaliteter er to strømninger innen ledelsesforskning som gjør det attraktivt og aktuelt for vår tid å benytte en estetisk tilnærming til ledelse (Hansen et al., 2007, s. 544). Kan disse to kanskje også sees som en samskaping av organisasjonens livsverden? Prosessen med å utforske medarbeidernes subjektive lederskapskvaliteter, for så å inkludere disse i ledelsesmodeller, kan overføres til hvordan medarbeidernes regionale verdener flettes sammen i en ny samskapt livsverden. En del av denne samskapte livsverden kan i dette tilfellet utgjør organisasjonens ledelsesmodell. Med utgangspunkt i Strati (1992) sin teori, om at en estetisk tilnærming til ledelse kan forstås som én av mange ledelsestilnærminger, vil jeg nå gå inn på hvordan utforskningen av subjektive lederskapskvaliteter kan sees i relasjon til en estetisk tilnærming til lederpraksis.

I følge Glasø og Thompson (2013, s. 11) oppfordrer transformasjonsledere sine medarbeidere til å finne nye måter å gripe an utfordringer de står overfor, samt gir dem myndighet og utfordrende oppgaver. Dette kan sees i sammenheng med utforsking av subjektive lederskapskvaliteter (Hansen et al. 2007, s. 544). Kanskje kan en leder med en estetisk tilnærming til sin lederpraksis legge til rette for samskaping av en livsverden i organisasjonen der medarbeiderne opplever trygghet og nærhet i de fysiske, relasjonelle og sosiale rom. Slike trygge rom kan åpne opp for å våge å finne nye måter å gripe an utfordringer på, å våge å ta egne valg, samt skape en organisasjonskultur med stor takhøyde for å prøve og feile. Dette igjen kan sees i sammenheng med Strati (1992, s. 568-569) sin teori om at en estetisk tilnærming kan være med på å åpne opp for og få fram lekenheten i en organisasjon.

En slik lekenhet og nye måter å gripe an utfordringer på finner vi igjen hos Mårup (2006) som påpeker at man ikke kan komme utenom at estetikken er tilstede i alle våre handlinger, bygninger, måter å innrette oss på og så videre. Han skriver at nye ideer kun kan fremkomme ved å endre på formen og/eller uttrykket, og at det estetiske gir oss mulighet til å bryte med kjente mønstre og vaner, gjennom å leke med inntrykk og uttrykk. Sansene kan tale til oss, men for at dette skal skje kreves det tilstedeværelse. Ut ifra det informantene forteller er denne tilstedeværelsen viktig for å skape trygge rom i organisasjonen der det er lov å utforske nye måter å tenke og arbeide sammen på.

Som nevnt snakker Caroline om å drive dialog og endring i møtepunktet mellom den berømte boksen og det som er på utsida (jfr. 4.3.3). Med et estetisk blikk kan dette sees i sammenheng med utforsking av subjektive lederskapskvaliteter ved at det estetiske gir en åpenhet for det

nye, og til å tørre å forlate opptrekkede stier. En organisasjonskultur som har et relasjonelt fokus kan kanskje åpne opp for arbeidsprosesser som genererer transformasjon. Sistnevnte trekker sammen transformasjonsledelse med en estetisk tilnærming til lederpraksis.

Dette kan være et eksempel på at en effektiv leder er en som benytter en estetisk tilnærming til ledelse (jfr. 5). Valget av ledelsesstrategi er situasjonsbestemt. Situasjonen her er å utforske subjektive lederskapskvaliteter og åpne opp for arbeidsprosesser som genererer transformasjon. Vi har sett at denne studien indikerer at en effektiv leder evner å bevisstgjøre seg og anvende sin estetiske kunnskap i kombinasjon med den valgte ledelsesstrategien. I denne sammenheng handler estetisk kunnskap blant annet om å legge til rette for en organisasjonskultur med et relasjonelt fokus. Den situasjonsbestemte/valgte ledelsesstrategien her vil trolig være transformasjonsledelse.

Samtidig er det viktig å trekke fram at det er ulike aspekter ved en organisasjon. Noen situasjoner krever raske beslutninger. Vi har sett at det da kan det være hensiktsmessig å benytte transaksjonsledelse (Bass, 1985; Glasø & Thompson, 2013). Av og til kan slike beslutninger kanskje oppleves som om de blir tredd ned over hodet på medarbeiderne og at dette ikke er en måte å inkludere medarbeiderne i ledelsesmodeller på. Ut ifra analysen av datamaterialet har vi sett at informantenes erfaringer bringes sammen i en forståelse av at en estetisk tilnærming til ledelse handler om estetisk kunnskap på den ene siden, og om samskaping av organisasjonens livsverden på den andre siden. Med dette som utgangspunkt kan en estetisk tilnærming til ledelse kanskje sees som et kontinuerlig arbeid lederen gjør. Dersom lederen evner å legge til rette for samskaping av en livsverden i organisasjonen som gjør at medarbeiderne føler seg trygge på lederen og på sine andre kolleger, kan det kanskje være lettere å få til en god dialog også i situasjoner som ikke er så lystbetonte.

For å runde av dette vil jeg rykke tilbake til start. I 2.1 skrev jeg: Vi lever i et samfunn som er preget av stadige endringer og evnen til forandring blir med det viktig i dagens kunnskapssamfunn. Arbeidslivet i dag trenger derfor ledere som skaper og applauderer endring (Krogh et al., 2001), og autonome arbeidstakere som kan ta egne avgjørelser, og være fleksible og tilpasningsdyktige (Hetland, 2003). Kanskje kan en estetisk tilnærming til ledelse være en nyttig tilnærming for å oppnå dette.

## **Veien videre for et estetisk blikk på ledelse**

Det kan være interessant å rette blikket mot undersøkelser av om ledere faktisk gjør det de sier at de gjør. Dette fikk jeg, som nevnt i 3.4, ikke mulighet til å undersøke i denne studien. Informasjon om hvorvidt lederne faktisk gjør det de sier at de gjør kan innhentes ved å gjøre feltobservasjoner i tillegg til intervjuer og refleksjonsnotater. Ved å utvide antall informanter kan man få tilgang til en utvidet forståelse av hva en estetisk tilnærming til ledelse innebærer.

En mulighet er å intervju og observere flere kommunalsjefer for oppvekst og kultur eller en kan velge andre typer ledere som informanter. Da jeg skrev om overførbarheten av denne studien stilte jeg spørsmålet om betingelsene for ledere andre steder i arbeidslivet er så annerledes at funnene denne studien indikerer ikke kan overføres til andre ledelseskontekster. Dette får man mulighet til å undersøke dersom man velger andre ledere enn kommunalsjefer. Jeg reflekterte også over om det kan tenkes at det er annerledes for eksempel for ledere for bedrifter innen industri, da disse lederne kanskje ikke har samme type ”omgang” med sine medarbeidere. En mulighet til å få svar på dette er å velge informanter som er ledere innen industri.

En interessant vinkling kan også være å undersøke om, og i tilfelle hvordan, ledere anvender sin estetiske kunnskap i sin lederpraksis i relasjon til situasjonsbestemte/valgte ledelsesstrategier.

Det kan også være interesse av å undersøke hvordan temaet estetisk tilnærming til ledelse kan undervises som et emne i utdanninger innen ledelse og organisasjon. Kan man lære en estetisk tilnærming til ledelse eller er den estetiske kunnskapen så ”subjektiv” at dette må læres gjennom praktisk erfaring?

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg økt nysgjerrighet om temaet estetisk tilnærming til ledelse, samt at jeg ser behov for og nytten av mer forskning på dette temaet. Mitt bidrag er utforskning av estetisk ledelse som en mulig tilnærming til ledelse og å antyde hva dette begrepet kan fylles med. Samtidig er dette et bidrag til den fenomenologiske teoritradisjonen innen ledelsesforskningen. Tradisjonelt sett har ikke denne teoritradisjonen vært så sentral. Ut ifra dette kan det tenkes at denne studien kan åpne for nye blikk og videre forskning på området.



I denne studien er estetisk ledelse utredet som et nøytralt begrep i den forstand at man kan ha ulike estetikk ved ledelsesprosesser (Hansen et al., 2007; Strati, 1992). Som Mårup (2006) påpeker kommer man ikke utenom at estetikken er tilstede i alle våre handlinger, bygninger, måter å innrette oss på og så videre. I denne studien er det estetiske perspektiv presentert i form av fem analytiske kategorier. Informantene i denne studien skaper/formidler et positivt estetisk rom og det er derfor ikke presentert negative sider ved en estetisk tilnærming til ledelse. Spørsmålet om hva slags estetikk en ledelsesprosess har kommer an på hvordan det kroppslige aspektet er ivarettatt i ledelsessituasjonen, hvordan sansene er tilgodesett, hvordan det relasjonelle rom er utformet og så videre. Sett med et estetisk blikk er det således ikke et spørsmål om ledelse er estetisk eller ikke, men om hva slags estetikk ledelsen har.



# Referanser

- Aristoteles, & Andersen, Øivind. (2008). *Poetikk*. Oslo: Vidarforlaget.
- Arnulf, Jan Ketil. (2013). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 125-148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M, & Avolio, Bruce J. (Red.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
- Baumgarten, Alexander Gottlieb. (2008). Fra Aesthetica (1750). I K. Bale & A. Bø-Rygg (Red.), *Estetisk teori: En antologi* (s. 11-16). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bengtsson, Jan. (1999). *Med livsvärlden som grund: Bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, Jan. (2013). Embodied experience in educational practice and research. *Studies in Philosophy and Education*, 32(1), 39-53. doi: 10.1007/s11217-012-9328-1.
- Bengtsson, Jan, & Løkken, Gunvor. (2004). Meurice Merleau-Ponty: Kroppens verdslighet og verdens kroppslighet. I K. Steinsholt & L. Løvlie (Red.), *Pedagogikkens mange ansikter: Pedagogisk idéhistorie fra antikken til det postmoderne* (s. 555-570). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bernard, Chester I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Davey, Nicholas. (1989). Baumgarten's aesthetics: A post-gadamerian reflection. *British Journal of Aesthetics*, 29(2), 101-115. doi: 10.1093/bjaesthetics/29.2.101.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2013, 20. september). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller. Hentet fra <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Dewey, John. (2005). *Art as experience*. New York: Berkley Publishing Group. (Originalverk utgitt i 1934).
- Downton, James V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Torstein, & Rønning, Rolf. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Glad, Åse Løvset. (2002). *Dans på timeplanen: Fagdidaktisk grunnbok*. Oslo: Tell forlag.
- Glasø, Lars, & Thompson, Geir. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Hansen, Hans, Ropo, Arja, & Sauer, Erika. (2007). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 544-560. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.003.
- Harding, Nancy. (2002). On the manager's body as an aesthetics of control. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 2(1), 63-76.
- Hetland, Hilde. (2003). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 265-271. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks\\_id=40578&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2)
- Hohr, Hansjörg. (2004). Skole uten sanselighet? Det estetiske i grunnskolens læreplan L97. I G. Imsen (Red.), *Det ustyrlige klasserommet: Om styring, samarbeid og læringsmiljø i grunnskolen* (s. 97-118). Oslo: Universitetsforlaget.

- Hohr, Hansjörg. (2013). The concept of experience by John Dewey revisited: Conceiving, feeling and "enlivening". *Studies in Philosophy and Education*, 32(1), 25-38. doi: 10.1007/s11217-012-9330-7.
- Intersubjektiv. (2014). I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/intersubjektiv>
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keenan, Thomas, Pisarski, Anne, & Bartlett, Jennifer L. (2012). *The applicability of aesthetic knowledge in organizational decision making processes*. Paper presentert ved AOM2012 Academy of Management annual meeting: The informal economy, Academy of Management, Boston, MA. Hentet fra <http://eprints.qut.edu.au/52870/>
- Kinestetisk sans. (2014a). I *Store medisinske leksikon*. Hentet fra [http://sml.snl.no/kinestetisk\\_sans](http://sml.snl.no/kinestetisk_sans)
- Kinestetisk sans. (2014b). I *Store norske leksikon*. Hentet fra [http://snl.no/kinestetisk\\_sans](http://snl.no/kinestetisk_sans)
- Krogh, Georg von, Lillejord, Sølvi, Nonaka, Ikujiro, & Ichijo, Kazuo. (2001). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget.
- Kvale, Steinar. (2008). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Langer, Susanne K. (1963). *Philosophy in a new key*. (3. utg.). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Originalverk utgitt i 1942).
- Lombardo, Michel. M. & McCall, Morgan W., Jr. (1978). Leadership. I M. W. McCall Jr. & M. M. Lombardo (Red.), *Leadership: Where else can we go?* Durham NC: Duke University.
- Løvlie, Lars. (1990). *Den estetiske erfaring*. København: Nordisk pedagogik.
- Martinsen, Kari. (1993). *Fra Marx til Løgstrup: Om etikk og sanselighet i sykepleien*. Oslo: Tano forlag.
- Martinsen, Vegard. (2000, juli). Filosofi: En innføring. Hentet fra <http://www.filosofi.no/ari.html>
- Merleau-Ponty, Maurice. (1994). *Kroppens fænomenologi*. Frederiksberg: Det lille Forlag. (Originalverk utgitt i 1945).
- Merleau-Ponty, Maurice. (1996). *Phenomenology of perception* (C. Smith, Overs.). London and New York: Routledge. (Originalverk utgitt i 1945).
- Meyer, John W., & Rowan, Brian. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hentet fra <http://faculty.washington.edu/jwilker/571/571readings/MeyerRowan.pdf>
- Moe, Sverre. (1994). *Sosiologi i hundre år: En veileder i sosiologisk teori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mucha, Rochelle T. (2008). Aesthetic intelligence cultivating an artistic mindset. *Organization Development Journal*, 26(3), 41-54.
- Mårup, Tom. (2006, 07. mai). Det æstetiske perspektiv. Hentet fra <http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationsudvikling/Artikel/79526/Det-astetiske-perspektiv>
- Northouse, Peter Guy. (2001). *Leadership: Theory and practice*. (2. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Næss, Petter. (2008). Rom i planleggingsperspektiv. *FORMakademisk*, 1(1), 45-57. Hentet fra <https://journals.hioa.no/index.php/formakademisk/article/download/120/109>
- Organisasjonsteori. (2014). I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/organisasjonsteori>

- Polanyi, Michael. (1958). *Personal knowledge: Towards a post-critical pilosophy*. London: Routledge og Keagan Paul.
- Ropo, Arja, & Parviainen, Jaana. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: Epistemological rethinking. *Scandinavian Journal og Management*, 17(1), 1-18. Hentet fra <https://vpn1.uio.no/+CSCO+00756767633A2F2F6A6A6A2E667076726170727176657270672E70627A++/science/article/pii/S0956522100000300>
- Ropo, Arja, Parviainen, Jaana & Koivunen, Niina. (2002). Aesthetics in leadership. From absent bodies to sicial bodily presence. I K. W. Parry & J. R. Meindl (Red.), *Grounding leadership theory and research: Issues and perspectives* (s. 21-38). Greenwich, CT: Information Age Publishing Inc.
- Ropo, Arja, Sauer, Erika, & Salovaara, Perttu. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, 9(3), 378-395. doi: 10.1177/1742715013485858.
- Scott, W. Richard, & Davis, Gerald F. (2014). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. (Ny internasjonal utg.). Harlow: Pearson Education.
- Stebbins, Robert. A. (2008). Exploratory research. I L. M. Given (Red.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (s. 328-330). Los Angeles: Sage Publications.
- Strati, Antonio. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), 568-581. Hentet fra <https://vpn1.uio.no/+CSCO+0h756767633A2F2F6A6A6A2E77666762652E626574++/stable/258723?seq=1>
- Strati, Antonio. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77. doi: 10.1177/1350507607073023.
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, Max. (1968). *Economy and society: An out-line of interpretive sociology*. New York: Bedminster Press. (Originalverk utgitt i 1922).
- Weiss, Robert S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press.
- Østern, Anna-Lena. (2008). Pedagogisk teori for estetiske fag - om kunstneriske læringsprosesser og om å undervise på estetisk nivå. I T. S. Ørbæk (Red.), *Dans og didaktikk* (s. 19-37). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Østern, Anna-Lena. (2010). Estetisk tilnærming til læring. I S. Stenersen Hovdenak & O. Erstad (Red.), *Kunnskap i skolen* (s. 181-197). Trondheim: Tapir akademisk forlag.



# Vedlegg 1: Refleksjonsspørsmål

## Refleksjonsspørsmål til informantene før intervjuet

- **Organisasjonsendringer/strukturendring – betydningen av det fysiske rom**

1a) Beskriv en situasjon fra en endringsprosess der det fysiske rom var av stor betydning for å åpne opp for og/eller stenge for den gode dialogen.

1b) Reflekter om dine erfaringer med tanke på det fysiske roms betydning i endringsprosesser.

- **Møteledelse – bruk av rom**

2a) Beskriv en møtesituasjon fra en endringsprosess med fokus på hvordan du som leder bevisst benyttet deg av rom for å åpne opp for og/eller stenge for den gode dialogen.

2b) Reflekter om din egen bruk av rom når du leder møter i en endringsprosess.





# Vedlegg 2: Intervjuguide

## Intervjuguide, februar 2014

### Tema: Intro

Informere informantene om at jeg nå har utvidet perspektivet til å omhandle flere aspekter ved ledelse – snakke litt med dem om hvordan jeg skal anvende det de snakker om.

Spørsmål:

- 1) Kan du starte med å si litt om dine oppgaver som kommunalsjef for oppvekst og kultur?
- 2) Hva slags bakgrunn har du, hvordan havnet du her? Hva motiverte deg?

### Tema: Informanten som leder

Spørsmål:

- 1) Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- 2) Hva er dine tanker om det å være kreativ og fleksibel for nye utfordringer?
- 3) På hvilken måte hjelper du dine medarbeidere til å fylle sin rolle på best mulig måte?
- 4) Hva fokuserer du på når du leder en endringsprosess med kort tidsperspektiv?
- 5) Hva fokuserer du på når du leder en endringsprosess med lengre tidsperspektiv?
- 6) Kan du fortell om dine erfaringer med når du velger å gripe inn i situasjoner og når du lar dine medarbeidere arbeide på egenhånd – prøve og feile?
- 7) Hva tar du i betraktning når du skal utarbeide en ledelsesmodell/strategi?
  - Er medarbeiderne med som en faktor?
  - Hva med medarbeidernes subjektive lederskapskvaliteter?

### **Tema: Fysisk rom i organisasjonen**

Spørsmål: Nå tenkte jeg vi kunne snakke om fysisk rom.

(Hva tenker du om fysisk rom med tanke på å fremme og/eller hemme dialogen i en endringsprosess? Dette skriver de noe om i refleksjonsnotatene)

Se på refleksjonsnotatene og still utdypende spørsmål.

- 1) I retrospekt, ville/kunne du benyttet rommet på en annen måte i situasjonen du beskrev i refleksjonsnotatet – hvordan/hvorfor?
- 2) Hvilke valgmuligheter har du når det kommer til rom? Opplever du forskjell på valg av rom? Innsyn, størrelse, møblering.
- 3) På hvilken måte kan medarbeidernes fysiske plassering (kontorer, arbeidsplasser etc.) fremme eller hemme dialogen i en endringsprosess?

**Overgang:** Vi har nå snakket om det fysiske rommet. I refleksjonsnotatet har du også fokusert mest på det fysiske rommet.

- 1) Hva tenker du på som relasjonelt rom?
- 2) Hva legger du i sosialt rom?
- 3) Hvilke erfaringer har du med viktigheten av det sosiale og relasjonelle rom i en endringsprosess? Uformelle møter ved kaffemaskinen, i lunsjen etc....
- 4) Når du leder møter eller har samtaler med medarbeiderne i endringsprosesser, hvor bevisst er du på bruk og valg av rom (fysisk-, relasjonelt-, sosialt-)?

### **Tema: Møteledelse eller samtaler med ansatte – relasjonelt- og/eller sosialt rom**

- 1) Har du eksempler fra situasjoner der din bruk av rom (relasjonelt, sosialt) var avgjørende for å fremme eller hemme dialogen – fortell. Hvordan erfarte du dette?
- 2) På hvilken måte er du bevisst din egen bruk av kroppsspråk når du leder møter i endringsprosesser?
- 3) Hvor oppmerksom er du på de andre i rommet?
- 4) Benytter du intuisjon og magefølelse? Hvordan?
- 5) I etterkant av et møte eller i etterkant av et prosjekt – bruker du tid på å reflektere over det som skjedde? (Hva gikk bra/dårlig, fikk dialogen det utfallet du beregnet eller ble det en overraskelse, hva ville jeg gjort annerledes, hva lærte jeg om meg selv og andre på grunn av interaksjonen i dette møtet...).

**Tema: Estetisk ledelse**

- 1) Hvordan balanserer du handling og refleksjon? Hvorfor?
- 2) Hvordan benytter du deg av tidligere erfaringer i ledelse av en endringsprosess?
- 3) Kognisjon (erkjennelse, oppfatning, tenkning - motsetning følelsesmessige/intuisjon) emosjon og kommunikasjon er tre ulike aspekter ved estetisk erfaring.  
Hva tenker du om dette i relasjon til ledelse av endringsprosesser?  
(Hvilken rolle spiller følelser i din kommunikasjon? Er det nok å være saklig?  
Hvilken vekt legger du på de ansattes innsikter? osv.)
- 4) Kan du si noe om hvordan det relasjonelle, kroppslige, sanselige spiller inn når du leder en endringsprosess?
- 5) Er det noe du vil legge til eller si noe mer om?
- 6) Spørsmål til "Caroline": Hvordan erfarer du det å være kommunalsjef for oppvekst og kultur, sammenlignet med å være koreograf? Hva er forskjellig, hva er sammenfallende?

**Tema: Informantens begrepsforståelse - Hva legger du i disse begrepene:**

- a) endringsprosess, b) rom, c) (den gode) dialog, d) erfaring, e) tilstedeværelse, f) estetikk, g) estetikk i relasjon til ledelse (ta opp de som ikke er dekket...).

